



INCLUSIÓN DIGITAL  
CON LENTE DE GÉNERO

Blanca Aldasoro



PASAR EL MICRÓFONO  
A LAS VOCES JÓVENES

Mar Márquez

# Stanford SOCIAL INNOVATION Review

SSIRÑ #10  
VOL. 3, NO. 10

## En Español

## El futuro de la Innovación

Imaginemos el futuro del impacto social a través de nuevas narrativas, voces jóvenes, mujeres emprendedoras, la innovación política y el poder de los datos.



ANIVERSARIO



Tecnológico  
de Monterrey

# CONTENIDO

## DESTACADOS

EN PORTADA

Ilustración de JoMi Servín (@jomi\_srg)



# 20

## El problema con las compensaciones de carbono

ROSHAN KRISHNAN, SOFIA JARRIN HIDALGO  
Y MARIANNA FUCHS

Los programas de compensación de carbono permiten a las empresas y países ricos practicar la ecoimpostura, en inglés, *greenwashing*, lo que representa una amenaza a los derechos de los pueblos indígenas.



# 28

## Innovación política: un enfoque emergente

JOHANNA MAIR, JOSEFA KINDT  
Y SÉBASTIEN MENA

Durante décadas, la sociedad civil ha enfrentado las problemáticas sociales, sin recurrir a la política. Ahora, un nuevo enfoque busca revitalizar la democracia mediante la innovación social.

El futuro de la  
innovación

SSIR CELEBRA

20  
Stanford SOCIAL  
INNOVATION

AÑOS

Ensayos escritos por líderes, pensadores,  
investigadores e innovadores sociales  
alrededor del mundo.

**36** Imaginar una visión radical  
para el futuro

Ana Marie Argilagos e Hilda Vega

**38** El futuro de enseñar y  
aprender innovación social

Warren Wilson

**40** El futuro de la filantropía

Crystal Hayling

**42** “Construir un futuro”  
para generar impacto

Danielle Logue

**44** Atender la desigualdad a  
través de la innovación

Hilary Pennington

**46** La gran estrategia para  
fortalecer el ecosistema  
de innovación social

Jacob Harold

**48** Cómo aprovechar  
el poder de los datos para  
el futuro

Kriss Deiglmeier

## SECCIONES

### 4 **NOTA DEL EDITOR**

20 años de SSIR

### 5 **SSIRñ ONLINE**

Arte para la innovación

### 6 **QUÉ HAY DE NUEVO**

Las librerías como centros cívicos / Una escuela de conocimientos indígenas / TV para la comunidad sorda de África

### INFORME DE CAMPO

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

### 9 **Inclusión digital con lente de género**

La participación de las mujeres como propietarias de la PYMEs representa una oportunidad para consolidar sus emprendimientos a través de la tecnología. Sin embargo, la inclusión digital requiere reconocer sus experiencias y necesidades.  
**BLANCA ALDASORO**

### 13 **Una banca propia**

Rechazadas por los sistemas financieros tradicionales, las trabajadoras sexuales de la zona roja más grande de Asia establecieron su propio banco y ayudan a otros grupos marginados. Así como Virginia Woolf habla sobre una habitación propia, defender una banca propia también es parte de dar libertad a las mujeres.  
**PUJA CHANGOIWALA**

### 15 **Noticias en las que puedes confiar**

The Trust Project establece principios periodísticos a nivel mundial con el fin de combatir la propagación de la desinformación y reconstruir la confianza pública.  
**NOOR NOMAN**

### 17 **Tecnología en la granja**

Outgrow fusiona tecnologías digitales con la ancestral sabiduría agrícola de la India para brindar apoyo a los pequeños agricultores.  
**VIJAYA SUNDER M Y SIDDARTHA MODUKURI**

8



9



51



54



### PUNTO DE VISTA

ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL

### 51 **Pasar el micrófono a las voces jóvenes**

Las voces jóvenes son esenciales para lograr el cambio social, en especial, quienes pertenecen a las comunidades LGBTQ+. Ejemplos de Colombia modelan cómo incluirlos en la toma de decisiones.  
**MAR MÁRQUEZ**

### 54 **Emprendedoras sociales de Arabia Saudita**

Las mujeres de Medio Oriente que inician empresas sociales enfrentan obstáculos significativos, pero pueden superarlos aprovechando los vínculos sociales.  
**GHADAH W. ALHARTHI Y TUUKKA TOIVONEN**

### 56 **Consolidar la educación superior en la comunidad**

En College Unbound, nuestro objetivo es transformar la educación superior de modo que empodere a los estudiantes adultos, y por ende, beneficie a sus familias, comunidades y lugares de trabajo.  
**DENNIS LITTKY Y MICHAEL K. ALLIO**

### 59 **INVESTIGACIÓN**

El conocimiento sobre la contaminación atmosférica es poder / Disciplina, castiga y mitiga / El valor de la mentoría

### LIBROS

### 63 **La gente se porta mal**

*Complicit* (Cómplice)  
de Max H. Bazerman  
**SUSAN DWYER**

### 66 **ÚLTIMA MIRADA**

El arte de la desobediencia

# NOTA DEL EDITOR

## 20 años de SSIR

ERIC NEE

TRADUCCIÓN DE ÁNGELA MARISCAL

Este número de Stanford Social Innovation Review celebra nuestro 20 aniversario. Cuando me uní a SSIR en 2006, era un proyecto más modesto. Publicábamos una revista trimestral y un sitio web, donde subíamos los archivos PDF con los artículos de nuestra revista. Hoy en día, SSIR ofrece muchas más formas para interactuar con su público y sus colaboradores: *webinars*, conferencias, *podcasts*, artículos en línea, ediciones en idiomas locales, libros electrónicos y, próximamente, libros impresos. Si bien la gama de productos mediáticos que ofrece SSIR ha cambiado, nuestra misión no lo ha hecho. Como resumía en el primer número de la revista, “SSIR se dedica a presentar conocimientos prácticos que ayuden a quienes realizan la importante labor de mejorar la sociedad a hacerlo aún mejor”. En la actualidad, mantenemos nuestro compromiso de ofrecer una plataforma en la que personas de todos los ámbitos de la sociedad —organizaciones sin fines de

lucro, administraciones públicas y empresas— puedan reunirse para compartir nuevas ideas y prácticas, criticar las existentes y aprender unas de otras.

Cuando se puso en marcha SSIR, reunimos, principalmente, a líderes del cambio social en todo Estados Unidos. Con el tiempo, nos hemos convertido en un espacio de encuentro para personas de todo el mundo. Cerca de la mitad de las personas que leen SSIR en inglés radican fuera de Estados Unidos. Ahora también tenemos socios en Pekín, Seúl, Tokio, São Paulo, Abu Dabi y Monterrey, México, quienes publican SSIR en su idioma. Estas publicaciones no sólo traducen los artículos de SSIR, sino que también ofrecen artículos originales, libros y reuniones virtuales y presenciales para personas comprometidas con el cambio social en sus propios países y regiones.

De la misma manera en que ha cambiado SSIR, también lo ha hecho el mundo que nos rodea. En nuestros días, hay muchas más publicaciones que cubren el campo de la innovación social, tales como ImpactAlpha e India Development Review. Los periódicos y las revistas populares ahora también cubren este sector. Se pueden leer artículos sobre la

inversión ESG en The Asahi Shimbun, sobre filantropía altruista en The New Yorker o sobre una ONG de desarrollo global en The Guardian. Aun cuando este es un cambio positivo para el campo de la innovación social y para la sociedad en general, esto representa nuevos retos para SSIR y nos obliga a evolucionar y cambiar continuamente.

Este número no sólo marca nuestro vigésimo aniversario, sino también dos importantes transiciones en nuestro equipo. Este es el último número de nuestro director de publicación, Michael Voss, quien se incorporó a SSIR en 2017. Se marcha para ser el director de publicación de Science News, una revista sin fines de lucro que el año pasado celebró su centenario. Las contribuciones de Michael a SSIR son numerosas, pero un área en la que ha desempeñado un papel importante es en ayudarnos a ampliar nuestra presencia global. Este también es el último número de nuestro director de arte, David Herbick, quien ha formado parte de SSIR desde 2008. Se marcha para disfrutar de una merecida jubilación. Cuando David se unió al equipo, creó un nuevo aspecto, diseño y logotipo para la revista, los cuales han ido cambiando en los últimos 15 años, pero aún conservan gran parte de esa misma identidad. Estas transiciones de este tipo son normales en cualquier organización. Los nuevos directores de publicación y arte aportarán nuevas ideas que cambiarán el aspecto y funcionamiento de SSIR, lo cual es positivo y llega en un momento importante de nuestra historia, mientras emprendemos el recorrido de nuestros próximos 20 años. ■



Cynthia Villarreal  
DIRECTORA DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE Y VINCULACIÓN

Andrea González  
EDITORA EN JEFE SSIR

Carla Aguilar  
EDITORA ADJUNTA SSIR

Eric Nee  
EDITOR EN JEFE SSIR

Marcia Zellers  
DIRECTORA DE PUBLICACIÓN SSIR

Jenifer Morgan  
EDITORA DE EDICIONES  
GLOBALES SSIR

EDITORAS DE CONTENIDO DIGITAL  
Aleisabel Ruiz  
Sophia Vera  
Manuel Tovar  
María José González

EDITORES DE ESTILO

COMMUNITY MANAGER  
BRAND MANAGER  
DISEÑADOR WEB  
DISEÑADOR EDITORIAL  
TALENTO Y EXPERIENCIA

Sophia Vera  
Mariel Grimaldo  
José de los Santos  
Jesús Quiroga  
Nancy Mata

ASESORAS DE PLANEACIÓN

ASESORA DE PATROCINIOS  
ASESORA JURÍDICA  
ASESORA DE ABASTO

Sandra Reyes  
Martín Cueva  
Jonathan Acevedo  
Fernanda Malanco  
Rocio Ocampo  
Sonia García

COMITÉ EDITORIAL SSIR: Camilo Cantor • David Gómez • Claudia Ibarra • Jairo A. Ruiz

COMITÉ DE TRADUCTORES SSIR: Trena Brown • Carlos Calles • Leslie Cedeño • Ángela Mariscal • Leticia Neria • Jorge Treviño

EQUIPO DE DESARROLLO FILANTRÓPICO: Karla Giordano • Jorge Villarreal • Alejandro Morales • Adrián Piñon • Ximena Martínez

CONSEJO ACADÉMICO ASESOR DE SSIR: Paola Perez-Aleman, *Universidad McGill*; Josh Cohen, *Universidad de Stanford*; Alnoor Ebrahim, *Universidad Tufts*; Marshall Ganz, *Universidad de Harvard*; Chip Heath, *Universidad de Stanford*; Andrew Hoffman, *Universidad de Michigan*; Dean Karlan, *Universidad de Yale*; Anita McGahan, *Universidad de Toronto*; Lynn Meskell, *Universidad de Stanford*; Len Ortolano, *Universidad de Stanford*; Francie Ostrower, *Universidad de Texas*; Anne Claire Pache, *Escuela de Negocios ESSEC*; Woody Powell, *Universidad de Stanford*; Rob Reich, *Universidad de Stanford*

CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

CO-DIRECTORES  
DE LA FACULTAD  
Woody Powell  
Rob Reich  
Robb Willer

EQUIPO PACS

Cristina Alfonso, Erinn Andrews, Haifa Badi-Uz-Zaman, Lucy Bernholz, Sawako Sonoyama Clarin, Valerie Dao, Kathryn Davis, Davey Kim, Lisa Kohara, Elyse Lee, Heather Lord, Joe Mernyk, Toussaint Nothias, Nithya Magal, Djurdja Jovanovic Padejski, Nathaniel Persily, Heather Robinson, Christian Seelos, Rebecca Shamash, Priya Shanker, Eva Woo

CONSEJO CONSULTIVO DEL CENTRO DE FILANTROPÍA Y SOCIEDAD CIVIL DE STANFORD

PRESIDENTA  
Laura Arrillaga-Andressen

MIEMBROS

Herbert A. Allen III, Laura Arnold, Roy Bahat, Ted Janus, Karla Jurvetson, Kathy Kwan, Xin Liu, Carter McClelland, Felipe Medina, Kim Meredith, Jeff Raikes (ex officio), David Siegel, Liz Simons, Darren Walker, Yilan Zhao

# SSIRñ ONLINE



SELECCIÓN DE CONTENIDO EXCLUSIVO EN <https://ssires.tec.mx/es>

SERIE DESTACADA

## *Arte para la innovación*

Cómo los artistas ponen su creatividad al servicio de sus comunidades, reinventando el negocio de la música, el cine y más.

[ssires.tec.mx/artes-para-la-innovacion](https://ssires.tec.mx/artes-para-la-innovacion)

### Subtitular la televisión: cómo alfabetizar a mil millones de personas

El subtítulo en la misma lengua (SLS) en los principales canales de televisión de la India pasó de ser un concepto a una política nacional de difusión para acelerar la alfabetización. Esta es la historia de cómo lo lograron.

### Llevar arte del desierto a la ciudad

Cómo revolucionar el valor del arte como un bien público, poniéndolo al alcance de todos y haciéndolo redituable para sus creadores.



# QUÉ HAY DE NUEVO

NUEVOS ENFOQUES AL CAMBIO SOCIAL

Los hermanos David y Tom Kelley (izquierda), socios de IDEO, dirigen un evento literario en Kepler's Books.

## ACTIVISMO

### Las librerías como centros cívicos

KATHY O. BROZEK

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

La industria del libro ha vivido una montaña rusa en las dos últimas décadas, empezando con el auge de las grandes librerías, como Borders y Waldenbooks, que arrasaron el mercado minorista a finales de los ochenta y principios de los noventa. Para muchos lectores, las librerías independientes eran un buen refugio, sobre todo por sus servicios personalizados y los eventos locales. Sin embargo, a mediados de los noventa surgió otro imponente competidor: las tiendas de libros en línea. Hoy

y en octubre de 2021 se celebró durante dos días una conferencia digital a la que llamaron Reimagining Bookstores (Reimaginando las Librerías). El evento contó con la experiencia de Sandra Janoff, una de las fundadoras de Future Search Network, quien contribuyó a definir la visión del movimiento y las partes interesadas. Originalmente, los organizadores previeron 200 asistentes, pero al final fueron más de 600.

“Reimagining Bookstores es un movimiento que fortalece las comunidades, profundiza en la alfabetización y genera salarios

centralizada, con distintos polos de actividad”, explica Paul Wright, uno de los coordinadores, además de escritor y editor.

“Todavía estamos asimilando lo que implica ser un movimiento, en términos de estructura y como un sistema dinámico, con muchas partes móviles”. La financiación de los proyectos procede de diversas fuentes. El departamento de filantropía del Colectivo Emerson colabora actualmente con una lista de 12 librerías independientes (el primer escalón de su programa de tres etapas), y ampliará su número a un total de 24 en el 2023. Las librerías seleccionadas representan tres tipos de tiendas: las que se encuentran en lugares en los que es difícil encontrar libros, las librerías con poca representación y los modelos innovadores.

Estas librerías independientes recibirán una subvención plurianual junto con servicios de capacitación y acceso a sesiones de tutoría en línea. Por su parte, John Valpey, promotor de las librerías, quien además es inversionista, ofrece a siete librerías independientes de la región de Nueva Inglaterra asesoría financiera y operativa de forma gratuita, así como préstamos sin intereses o con intereses reducidos y a plazos flexibles. Los promotores de las librerías como Valpey ofrecen su tiempo y experiencia a nuevas iniciativas. Por ejemplo, el proyecto Community Conversation (Conversación comunitaria) fomenta el discurso cívico y fortalece la comunidad mediante un diálogo entre los participantes.

Peggy Holman, coorganizadora y autora, dirigió un encuentro en conjunto con la periodista Mónica Guzmán sobre cómo superar la división partidista, a dicho evento asistieron 150 personas. Hay nuevas iniciativas en desarrollo para el año 2023, como Beyond Books (Más Allá de los Libros), un proyecto comunitario destinado a contar historias para lograr un cambio social positivo. Beyond Books fue creado por tres personas (un editor, un autor/editor y el propietario de una librería) quienes se conocieron en la conferencia. La iniciativa, aun en fase de diseño, pretende que un grupo de entre 10 y 15 librerías independientes organicen una serie de eventos, exposiciones y otras experiencias en torno a temas de interés social adaptados a cada comunidad.



en día, Amazon vende aproximadamente el 50% de todos los libros impresos en Estados Unidos, y el 11% de los libros vendidos son electrónicos.

A pesar de este revuelo, las librerías independientes han demostrado su capacidad de resistencia, mientras que la mayoría de las grandes librerías han cerrado sus puertas. Increíblemente, un grupo significativo de propietarios de librerías independientes logró superar los retos de la reducción de ingresos y la venta en línea, y sus iniciativas, por dispersas que fueran, mantuvieron vivo al sector. De hecho, el número de editoriales independientes ha aumentado: de aproximadamente 1,650 en el 2009 a 2,500 en el 2022, de acuerdo con Publishers Weekly.

Una amplia gama de personas del sector, desde vendedores de libros hasta escritores y editores, están comprometidos con el crecimiento constante de las editoriales independientes como centros culturales comunitarios. Un pequeño grupo de promotores asumió su compromiso con las librerías independientes

dignos”, afirma Praveen Madan, uno de los organizadores de la conferencia y CEO de Kepler's Books en Menlo Park, California. La conferencia convocó en formato digital a los asistentes, quienes propusieron varios temas y se reunieron en grupos para debatirlos. Algunos grupos incluso siguen reuniéndose periódicamente a través de Zoom.

“Hemos encontrado un gran beneficio a partir de las reuniones con dueños de librerías que logramos concretar a partir de la conferencia, donde conversamos sobre buenas prácticas de marketing”, comenta Brad Jones, uno de los propietarios de BookSmart. “El ampliar conocimientos gracias a los propietarios de las cooperativas de librerías, es un tipo de estructura que nos estamos planteando, y nos ha ayudado a pensar en nuestro futuro”. Como la mayoría de los movimientos sociales, Reimagining Bookstores tiene una estructura organizativa fluida. “Por ahora, hemos mantenido Reimagining Bookstores como una organización des-

**KATHY O. BROZEK** es consultora para los sectores de impacto social y servicios financieros y autora de *The Transformation of American Agriculture*. Su trabajo ha aparecido en *The Guardian* y en la revista de la Reserva Federal *Community Development Investment Review*.

**KRISTI EATON** es una escritora que radica en Oklahoma y se especializa en reportajes orientados a la búsqueda de soluciones.

Además, este año están previstos dos talleres sobre cómo pagar salarios dignos a los empleados de librerías independientes. “Estamos apoyando a las librerías con nuevas formas de involucrar a sus comunidades, conseguir financiación y adoptar nuevos modelos de negocio”, afirma Madan. No obstante, subraya que las librerías independientes “deben contar con una visión más amplia y no ser un simple canal para las editoriales”.

Nuevas iniciativas irán surgiendo de forma orgánica, al igual que surgirán a partir de una futura plataforma centralizada a través de la cual las librerías individuales gestionarán su propia participación. Y, dado el éxito de la conferencia, está previsto celebrar una segunda en el año 2023. “Los movimientos surgen al ponerle un nombre a una inquietud, de manera que toque una fibra sensible”, observa Holman, porque cuando “la gente se une por un significado, una intención, un propósito... a lo largo del camino, encuentran espíritus afines”.

## EDUCACIÓN

# Una escuela de conocimientos indígenas

POR KRISTI EATON

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

**E**l sistema educativo de Uganda está plagado de problemas. Casi el 25% de los jóvenes de entre 13 y 18 años han dejado sus estudios, en gran parte debido a la pobreza y al sexismo. Las familias pobres y de bajos ingresos no pueden pagar las cuotas escolares; también, los matrimonios entre menores, embarazos adolescentes y abusos sexuales en los centros educativos constituyen grandes obstáculos para la educación de las niñas.

Considerando que más del 75% de los 47 millones de habitantes de Uganda son menores de 30 años, los funcionarios del gobierno y empresarios se sienten alarmados por la falta de una comunidad educada que pueda sostener la economía. En el entorno rural de Kasasa, los miembros de la comunidad

se propusieron transformar los indicadores educativos en beneficio colectivo.

En enero, pusieron en marcha la Tat Sat Community Academy (Academia Comunitaria Tat Sat), una escuela para jóvenes de la localidad donde se imparte una educación asequible y destinada a enriquecer sus conocimientos culturales con el fin de preservar y enorgullecerse de su patrimonio común. La Academia consta de un colegio y del Instituto de Culturas Indígenas y Artes Escénicas (ICPA, por sus siglas en inglés), que funciona como centro de aprendizaje cultural tanto para los estudiantes como para la comunidad de Kasasa.

La escuela es para alumnos de entre 12 y 18 años y tiene una capacidad para 500 estudiantes, quienes pagan por asistir tan solo 50 centavos al día. Según el número de alumnos inscritos en 2023, la academia tiene previsto contratar cerca de 24 profesores este año. La contratación de personal dependerá de la cantidad de estudiantes matriculados, con el objetivo de mantener la relación profesor-alumno por encima de las normas nacionales. Para 2025, prevén contar con 500 alumnos. También, el plan de estudios, diseñado de acuerdo con las normas educativas nacionales, hace hincapié en las aptitudes prácticas para el trabajo, además de los conocimientos financieros y culturales.

En 2019, los habitantes de Kasasa contactaron a Ronald Kibirige para sugerirle la idea de un proyecto orientado a promover la educación, las finanzas y la cultura en su comunidad. Kibirige, de nacionalidad ugandesa y vinculado a la comunidad de Kasasa por su trabajo sin fines de lucro, es cofundador de InteRoots Initiative, una organización con sede en Denver. Esta se describe a sí misma como una organización filantrópica no colonialista, y cree que las comunidades locales son las más indicadas para resolver sus propios retos y determinar su futuro.

El ICPA consagrará una parte importante de su agenda a documentar y archivar conocimientos culturales, especialmente las expresiones musicales y de danza. “Se sabe que las tradiciones indígenas de Uganda, como las de muchas otras comunidades africanas, se han transmitido a través de la música y danza típica de cada comunidad”, explica Kibirige, experto en la práctica e investigación de la música y la

danza africanas. “La cultura tradicional ha sido el ancla de la mayoría de las actividades comunitarias en África”.

Los miembros de la comunidad han participado en todos los aspectos del proyecto, desde asistir a las reuniones comunitarias hasta crear la visión del proyecto y establecer su consejo comunitario integrado por nueve miembros. El consejo gestiona una Cooperativa de Ahorro y Crédito (SACCO, por sus siglas en inglés), que proporciona apoyo financiero a los estudiantes e imparte educación en materia de finanzas. Según el cofundador y director ejecutivo de InteRoots, M. Scott Frank, la *philanthropy* es el único patrocinador de la TASCA que ha aportado más de 550 mil dólares a la fecha.

Gracias a la aportación de InteRoots se han construido los edificios de la academia, se ha financiado íntegramente la creación de la SACCO y se ha creado su cartera de inversiones. InteRoots también financió la construcción de un molino de maíz en la localidad y las máquinas necesarias para ponerlo en marcha. Además de recibir una formación subsidiada, los estudiantes también pueden solicitar becas a través del Fondo Empresarial para Graduados. Las becas de este fondo, que se cubren con las cuotas escolares, se otorgan a los estudiantes que presentan un plan prometedor acerca de sus objetivos para el futuro, como seguir estudiando o crear una empresa, luego de que se gradúen.

“Lo más apasionante de TASCA e InteRoots es el hecho de que la alianza está funcionando”, comenta Frank, señalando que el apoyo por parte de los organismos locales y el gobierno, así como la responsabilidad de la comunidad, han contribuido a la eficacia de esta alianza.

El reto, añade Frank, será garantizar que las normas establecidas por la comunidad se mantengan durante las etapas de rápido crecimiento. Con este fin, InteRoots tiene planeado apoyar el proyecto durante los dos primeros años de operación, lo que implicará que sigan recaudando fondos para el mismo. El éxito de TaSCA será el referente para otros dos proyectos educativos comunitarios que ha ideado InteRoots: uno en Atlanta (Georgia) y otro en tierras tribales de la zona de Four Corners, en el suroeste de Estados Unidos, con el fin de atender a las poblaciones tribales de toda Norteamérica. ■

## QUÉ HAY DE NUEVO

**VALENTINE BENJAMIN** (@theValentine-Ben) es un periodista de viajes y fotógrafo nigeriano que ha cubierto temas de salud mundial, justicia social, política y desarrollo en Nigeria y el África subsahariana.

📺 *La intérprete de lengua de señas Susan Mujjawa es cofundadora de Signs TV Uganda.*

## ARTE Y CULTURA

## TV para la comunidad sorda de África

VALENTINE BENJAMIN

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

Más de un millón de personas en Uganda padecen de pérdida auditiva. Estas personas forman parte de los 136 millones de africanos que viven con algún grado de pérdida auditiva, según el Informe Mundial sobre la Audición 2021 de la Organización Mundial de la Salud (OMS). Se prevé que esta cifra se duplique con creces para 2050. A pesar de este incremento demográfico, hay poca conciencia sobre la pérdida de audición en este continente. Muchas comunidades africanas tienen pocos o ningún intérprete de lengua de señas, lo que obstaculiza el acceso de las personas sordas a los recursos públicos y médicos. Para mejorar la atención a la comunidad sorda de Uganda, el Parlamento de este país aprobó en 2019 la Ley de Personas con Discapacidad, que obliga a que todos los noticieros de las televisiones públicas y privadas cuenten con un intérprete de lengua de señas.

Sin embargo, la implementación de esta ley ha sido lenta por culpa de la burocracia y los costos. En abril de 2022, Susan Mujjawa, intérprete de lengua de señas, y Simon Eroku, un emprendedor que padece sordera, decidieron solucionar esta falta de acción gubernamental y crearon Signs TV Uganda. Signs TV, que transmite a través de YouTube, es el primer canal del país dedicado a ofrecer contenidos multimedia diseñados específicamente para personas con discapacidad auditiva; el canal se transmite en lengua de señas ugandesa.

El canal se suma a las emisoras en lengua de señas TV Surdo, de Mozambique, y el Canal Hipoacúsico Educativo, de Argentina, que cuentan con presentadores sordos quienes leen las noticias y al mismo tiempo, las interpretan con señas. Mujjawa y Eroku tuvieron la idea del canal a finales de 2021. Por aquel entonces, Mujjawa trabajaba como intér-

prete de lengua de señas en la cadena de televisión NTV Uganda, donde solo se emitía una hora de programación diaria para personas con discapacidad auditiva.

“Un programa dirigido a personas con discapacidad auditiva de solo una hora de duración no es suficiente, porque a la gente le gusta enterarse de lo que ocurre en cuanto sale la noticia”, dice Mujjawa, señalando que las noticias de última hora suelen informar sobre cuestiones de salud y seguridad sumamente importantes. Además, no todas las personas sordas pueden recurrir a los medios de comunicación en línea, ya que no todos saben leer.

La información se encuentra en su formato más accesible solo cuando se convierte al lenguaje de señas, comenta Remera Nainerugaba, ugandés de 35 años, que empezó a ver Signs TV durante el mes de lanzamiento, y quien aprecia el formato de fácil seguimiento del canal. “Antes de Signs”, dice, “no sabía lo que pasaba en mi entorno inmediato”. Señala que se sintió particularmente frustrado durante el período de aislamiento a causa de la COVID-19, ya que “la comunidad sorda estaba excluida de la cadena de comunicación”.

Remera tenía que esperar a que los periódicos publicaran la información más reciente sobre la pandemia, una falta de inmediatez que podría haber resultado letal durante los primeros meses. Antes de iniciar la programación, Mujjawa y Eroku realizaron un estudio de mercado para determinar las preferencias de su audiencia.

Sus hallazgos revelaron que la comunidad sorda prefiere que los contenidos sean difundidos por personas sordas y no por intérpretes de lengua de señas, además de que la comunidad sorda pasa más tiempo en línea los sábados que otros días. Mujjawa y Eroku adaptaron su programación con base en estas preferencias. Además de los cofundadores, el equipo de Signs TV está formado actualmente por cuatro presentadores de noticias que son voluntarios y tienen deficiencias auditivas, además de dos intérpretes de lengua de señas.

Su objetivo es reunir capital suficiente en un futuro próximo para contratar a todos los voluntarios como trabajadores a tiempo completo. Los cofundadores tenían claro que financiar un proyecto al servicio de una comunidad marginada iba a ser todo un reto. Sin embargo, en noviembre de 2021 recibieron una aportación de 20 mil dólares otorgada por el proyecto Media Futures de la Escuela de Posgrado de Medios y Comunicación de la Universidad Aga Khan, lo que les permitió realizar un estudio de mercado, adquirir equipos de producción para su pequeño estudio y lanzar su canal en YouTube.

En 2023, la principal prioridad de Signs TV Uganda es su proyecto piloto de YouTube. Con esta implementación a pequeña escala, esperan poner a prueba la expansión de su programación a siete días a la semana, así como valorar la viabilidad en términos de costos y medir las preferencias de la audiencia en cuanto a duración y tipo de programación. Signs TV busca recaudar 360 mil dólares para financiar un estudio de transmisión profesional y equipos de producción, estos recursos se pretenden obtener principalmente de donadores particulares y asociaciones. Gracias a un acuerdo con la Comisión de Comunicaciones de Uganda, Signs TV cuenta con la licencia necesaria para lanzarse como emisora de televisión independiente.

Mujjawa y Eroku también trabajan en acuerdos de colaboración con empresas locales de televisión por cable para poder emitir en toda la región de África Oriental de aquí a 2025. El objetivo final, según Mujjawa, es que Signs TV se establezca en toda África y llegue a un público más amplio fuera del continente en 2027. ■



# INFORME DE CAMPO

↓ Elena Pérez, artesana especializada en bordado de textiles, Zinacantan-Chiapas.

PERFILES DE ACCIONES INNOVADORAS



HISTORIA DE MÉXICO

¡ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL!

## Inclusión digital con lente de género

La participación de las mujeres como propietarias de la PYMEs representa una oportunidad para consolidar sus emprendimientos a través de la tecnología. Sin embargo, la inclusión digital requiere reconocer sus experiencias y necesidades.

### BLANCA ALDASORO

**E**lena vive en Zinacantán, Chiapas. Es artesana. Desde los 8 años aprendió a bordar textiles y, actualmente, dirige una microempresa que emplea a seis mujeres artesanas en un pequeño taller en su casa donde instaló máquinas de coser. Tiene 34 años, es esposa y madre de cuatro hijos.

Durante la pandemia, cerraron los mercados donde Elena solía vender sus artesanías, así que aprendió a promocionar sus productos a través de catálogos en Facebook y WhatsApp. Pronto, descubrió que la venta por internet conlleva más retos y costos que el canal tradicional; por ejemplo: cobrar

a distancia, enviar el producto al cliente (pasando por el embalaje, la manipulación y el transporte de la mercancía), la selección de la empresa de envíos y la entrega exitosa del producto. Elena intuía que la tecnología era la respuesta, pero no sabía cómo emplearla, a quién o dónde pedir información, y tampoco tenía tiempo para investigar.

En México, para las micro y pequeñas empresas (MYPEs) tales como la de Elena, el nivel de adopción digital es aún muy bajo. Aun cuando la tecnología les permite automatizar procesos, lograr más eficiencia y participar activamente en los mercados digitales, solamente el 17% de los establecimientos de comercio minorista hace uso de internet. Además, solo el 1.9% realiza ventas

por internet (Datos del Censo Económico del INEGI, 2019).

Las empresas de mujeres usan aún menos las herramientas tecnológicas, lo cual limita la implementación de modelos de negocio innovadores. En lo que respecta al acceso de las mujeres a herramientas digitales (la provisión y difusión de infraestructura, herramientas y soluciones digitales, como por ejemplo, el acceso a celulares y las aplicaciones móviles), la brecha digital de género no es tan grande, ya que las mujeres están en proceso de igualar a los hombres. Sin embargo, en cuanto al uso de la tecnología, es decir, las capacidades y habilidades para utilizar las herramientas y soluciones digitales, las mujeres se sitúan en una posición de clara desventaja, ya que, por lo general, se dedican a actividades que requieren menor destreza tecnológica y cuando buscan incorporarlas a su modelo de negocios, lo logran solo de forma restringida (Castaño, 2008).

Por ejemplo, a Elena le preocupaba tener un lector de tarjeta para su negocio porque generalmente en su local conviven sus hijos pequeños y teme que lo puedan descomponer. Asimismo, le preocupaba no tener una cuenta bancaria para recibir los pagos digitales, pero no sabía cómo aperturarla y, además, no tenía tiempo para ir a un banco. Cuando se acercó a pedir informes con los promotores de ventas en los bancos, ella percibía que se dirigían a su marido para darle información, a pesar de que ella es la propietaria y quien está a cargo de la empresa. Elena dice que se hubiera sentido más cómoda si hubiera sido atendida por una promotora mujer que entendiera sus necesidades.

### Soluciones para la inclusión digital y financiera de las mujeres

La participación de las mujeres en la economía es creciente, en especial por su rol en las MYPEs, ya que ellas son dueñas o copropietarias del 45% de los establecimientos de menos de 100 empleados. Esto hace evidente la importancia de promover su inclusión digital. La inclusión financiera

**BLANCA ALDASORO** es consultora en inclusión financiera y digital, con más de 20 años de experiencia en México y América Latina. Actualmente es Project Manager de Strive México en Fundación Capital.

y digital contribuye al empoderamiento económico de las mujeres, no solo porque incrementa los ingresos de sus empresas, sino también porque les permite asumir su capacidad para elegir y tomar decisiones financieras.

Para promover la adopción de herramientas digitales en las MYPEs es fundamental insertar el lente de género. Esta es una estrategia mediante la cual se adoptan medidas destinadas a atender las necesidades y prioridades específicas de las mujeres y los hombres, ya sea por separado o en conjunto, incorporando en estas estrategias su experiencia, su conocimiento y sus intereses.

DigitAll fue un proyecto de Fundación Capital, cuya naturaleza de laboratorio permitió experimentar con estrategias que promueven la digitalización de las MYPEs. Se implementó en México, Colombia y Perú, de 2020 a 2023, y llegó a 68 mil emprendedoras y emprendedores. El proyecto fue financiado por el Centro para el Crecimiento Inclusivo de MasterCard (CIG), el cual promueve el crecimiento económico equitativo y sostenible y la inclusión financiera en todo el mundo.

En América Latina existen diversos programas que promueven el acceso a los servicios financieros para las MYPEs, pero pocos están enfocados en promover el acceso a la tecnología como un medio para eficientar sus operaciones y permitirles participar en los mercados digitales. Programas como “En marcha digital” del PNUD o “Chequeo Digital” del BID coinciden con la propuesta de DigitAll en promover la profesionalización empresarial e impulsar mejores prácticas de gestión y operación en las PYMEs a través de la digitalización y la difusión de contenidos que faciliten la inducción en el uso de tecnologías en medios digitales. Otros programas como TechnoServe van más allá del desarrollo de capacidades digitales y desarrollan estrategias con despliegue en terreno para brindar asistencia técnica a pequeños productores rurales. A diferencia de otros programas, DigitAll amplía su alcance, mediante la aplicación de ciencias del comportamiento, para así, tener un impacto mayor en la adopción digital.

A través de DigitAll, Elena consultó las video-lecciones de nuestra plataforma Transforma sobre “pagos digitales”, las cuales le permitieron obtener información relevante y concisa, así como conocer la experiencia de otras emprendedoras y emprendedores que ya hacían uso de soluciones digitales. Asimismo, Elena recibió acompañamiento técnico de una promotora para aperturar una cuenta de débito digital, sin necesidad de ir al banco, adquirió un lector de tarjeta y lo configuró de acuerdo con las necesidades de su negocio. La adopción de pagos digitales le permitió a Elena incrementar sus ventas por internet.

A partir de las estrategias del proyecto DigitAll se destacan tres que alcanzaron los mejores resultados:

**Apoyarse en el conocimiento de ciencias del comportamiento** | Inspirados en los modelos de ciencias del comportamiento, se identificaron los principales sesgos comportamentales que limitan la adopción y uso de tecnología en las MYPEs y se diseñaron incentivos de comportamiento (behavioral nudges) para superar dichos sesgos. Entre los principales sesgos que se encontraron destacan el miedo al uso de la tecnología, la limitada confianza en el sistema financiero y la resistencia al cambio. Por ello, los incentivos se enfocaron en destacar la propuesta de valor que implica el cambio digital, su fácil funcionamiento, la generación de confianza y desarrollo de conocimientos prácticos sobre el uso de herramientas digitales.

Lo anterior se logró a través de una campaña de comunicación en redes sociales y la implementación de estrategias como ferias de proveedores y visitas de promotores de negocios para acercar los productos digitales a las emprendedoras y emprendedores. Esta campaña estuvo enfocada en promover que las personas adoptaran la tecnología en sus negocios.

Con el fin de insertar el lente de género para el diseño de la campaña se hizo uso de un lenguaje inclusivo desde el punto de vista de género. Por “lenguaje inclusivo” se entiende la manera de expresarse sin discriminar a un sexo, género social o identidad

de género en particular y sin perpetuar estereotipos de género. Tomando en cuenta que el lenguaje influye poderosamente en las actitudes, el comportamiento y las percepciones, emplear un lenguaje inclusivo es una forma de promover la igualdad y combatir los prejuicios de género.

El principal aprendizaje de esta campaña consistió en comprender que las comunicaciones en redes sociales son un buen punto de partida para provocar cambios en el comportamiento, pero las interacciones presenciales que acercan a las personas a la tecnología a través de ferias o visitas de promotores pueden generar mayor impacto.

El principal reto que se enfrentó al implementar esta estrategia fue que, amén de los sesgos comportamentales, existen barreras estructurales para la inclusión digital, tales como estereotipos sociales y culturales sobre el rol que tienen las mujeres en las interacciones sociales, en la movilidad o en la toma de decisiones del hogar y del negocio; situando a las mujeres en posición de mayor desventaja para aprovechar estos incentivos. Por tanto, esta estrategia, de forma aislada, tenía elementos necesarios pero no suficientes para solucionar todos los desafíos que enfrentan las mujeres para hacer uso de la tecnología en sus negocios.

**Apoyarse en un equipo de Embajadores de la Digitalización** | Reconociendo que los bajos niveles de alfabetización financiera y tecnológica son una de las barreras más significativas para la adopción de tecnología que enfrentan las mujeres, surgió la necesidad de formar promotores que visitaran a empresarias y empresarios en sus negocios, con el propósito de brindarles un acompañamiento técnico, y con toque humano, en su inducción a la digitalización. Por ello, Fundación Capital conformó un equipo de Embajadores de la Digitalización, y los capacitó para estructurar discursos de promoción de la tecnología en un lenguaje muy sencillo, asegurándose que las empresarias y empresarios lograran comprender los beneficios y los costos. De esta forma, se promovió una inclusión

## INFORME DE CAMPO

↓ Taller de costura artesanal  
en Zinacantán - Chiapas



financiera responsable, se resolvieron dudas de los usuarios y se incentivó el uso de los productos digitales en el largo plazo.

Con el fin de insertar el lente de género, se sensibilizó y capacitó a los embajadores de la digitalización acerca de las diferencias de género y las necesidades concretas de cada grupo de personas. Se realizaron talleres prácticos para analizar el viaje del usuario (*customer journey*) durante el proceso de inducción digital y así, identificar los posibles puntos de fricción por diferencias de género y anticipar estrategias para abordarlos. Por ejemplo, se identificó que las mujeres necesitaban más tiempo para tomar decisiones sobre la adopción

digital para sus negocios, por lo que se estructuró una serie de recordatorios para las mujeres, con el objetivo de mantener el contacto sin presionar la decisión.

El principal aprendizaje de esta campaña fue comprobar que el hecho de proporcionar información clara y transparente sobre la tecnología, a través de una fuerza de ventas confiable, aumenta la tasa de adopción de herramientas digitales, creando mayor conciencia sobre el uso dichos productos.

La principal complicación de esta estrategia fue el costo en tiempo y recursos que implica el despliegue de muchas personas en el campo. Al ser una estrategia que depende intrínsecamente del contacto humano, implica gastos como sueldos, viáticos y el tiempo de visitas a las empresas. Un

promotor solo puede visitar de forma presencial aproximadamente 12-15 empresas, mientras que las campañas de mensajería en redes sociales, webinars y plataformas electrónicas de aprendizaje, permiten llegar a un número mayor de empresas (aproximadamente 300 - 500 empresas), a menor costo. Por esta razón, resulta un desafío pensar cómo sería posible escalar estrategia a mayor escala sin requerir de una alta inversión.

**Apoyarse en herramientas virtuales I** A través de la interacción con empresarias y empresarios se identificó que la primera barrera que enfrentan las PYMES para la adopción digital es la falta de información, ya que no conocen las soluciones digitales disponibles en el mercado para incrementar la productividad de sus negocios. Buscando

brindar acompañamiento técnico a las MYPEs en su viaje digital, Fundación Capital creó tres plataformas innovadoras, las cuales facilitan una inducción a la digitalización de manera virtual. Esto permitió alcanzar a una mayor escala a las personas en la base de la pirámide.

- **Transforma:** es una plataforma con video-lecciones tecno-andragógicas (es decir, diseñadas para personas mayores) en las que a través de historias reales de emprendedoras y emprendedores que han digitalizado sus negocios, se exponen los beneficios y retos, motivando a otros la adopción de tecnología, así como anticipando retos en el viaje del usuario.
- **RedNodus:** plataforma ágil, práctica y sencilla que contiene la oferta de soluciones digitales disponibles en México, y cuyo formato permite comparar distintos proveedores de soluciones y tomar decisiones ágilmente.
- **ConHéctor:** asistente virtual que, mediante WhatsApp, conecta a emprendedores con servicios, productos y contenido de interés para facilitar la inducción digital.

Con el fin de insertar el lente de género, al diseñar las video-lecciones se cuidó la inclusividad de las imágenes relacionadas al producto o servicio digital. Tradicionalmente se ha asignado a los hombres el rol productivo y a la mujer, el rol reproductivo, empatando el uso de la tecnología con las actividades catalogadas como masculinas. Para promover la igualdad de género es importante usar imágenes disruptivas que rompan con los roles de género y amplíen las oportunidades para que hombres y mujeres se puedan identificar con el uso de la tecnología digital.

El principal aprendizaje de esta estrategia fue entender que las MYPEs están ávidas de recibir información para gestionar mejor sus negocios, siendo significativamente mayor la proporción de mujeres emprendedoras que consultaron las plataformas digitales (67%) en comparación con los hombres

emprendedores (33%); siendo mayor el tiempo promedio que invirtieron las mujeres en dichas consultas versus el tiempo que invirtieron los hombres. Además, siendo conscientes del poco tiempo disponible con el que cuentan las emprendedoras y emprendedores, es importante generar contenidos cortos, relevantes, en lenguaje sencillo y ante canales de distribución lúdicos, fáciles de utilizar y de bajo costo.

Esta estrategia, sin embargo, nos hizo reflexionar que el hecho de proveer a las personas con información fácil y rápida no es condición suficiente para acelerar la adopción de tecnología en las MYPEs ya que el proceso de digitalización es complejo y requiere de otras herramientas tales como el desarrollo de capacidades digitales y la capacitación a largo plazo, las cuales deben considerarse a lo largo del viaje digital de las usuarias y usuarios. Esto cobra aún más relevancia en el caso de las mujeres emprendedoras, las cuales, como se mencionó anteriormente, presentan niveles de alfabetización financiera y digital más bajos que los hombres emprendedores. Por lo cual, un reto que seguimos enfrentando es ampliar la alfabetización y capacidades de las mujeres para así, lograr cerrar esta brecha digital.

Desde Fundación Capital compartimos las lecciones aprendidas y el trabajo desarrollado como parte del enfoque a largo plazo en la inclusión financiera y digital, buscando sumar a los esfuerzos multidisciplinares de otros innovadores sociales orientados a fortalecer a la micro y pequeña empresa, sobre todo a aquellos interesados en apoyar empresas lideradas por mujeres.

### Retos y esfuerzos para la inclusión digital

Hoy, Elena continúa haciendo ventas por internet y también ha regresado a vender a los mercados tradicionales, pero ahora con una ventaja adicional: acepta pagos con tarjeta en su local desde su celular. Esto ha incrementado sus ventas con turistas y nuevos clientes. Para mantenerse actualizada e innovar su negocio, usa el asistente virtual ConHéctor, el cual brinda información de

manera ágil y sencilla, mediante Whatsapp, permitiendo a los usuarios capacitarse en sus tiempos libres y a su propio ritmo.

La historia de Elena representa a muchas mujeres que emprenden un negocio en México, las cuales combinan su emprendimiento con labores domésticas y de crianza, con jornadas de trabajo de más de 12 horas. Para ellas, la digitalización de sus negocios es una forma en la que pueden generar mayor resiliencia para enfrentar estos desafíos, al mismo tiempo que se asumen como protagonistas productivas en la economía familiar.

Si bien las estrategias de intervención de Fundación Capital han permitido avances en las barreras y sesgos comportamentales relacionados con el uso de la tecnología, aún queda un reto: diseñar estrategias que permitan superar las barreras relacionadas con los estereotipos sobre el rol que tienen las mujeres en las interacciones sociales, en la movilidad y en la toma de decisiones. Sin embargo, esto no es un problema aislado que se soluciona con ofrecer productos digitales, sino que requiere un cambio cultural y social más profundo que promueva el progreso de las mujeres no solo como participantes en la economía, sino también en la sociedad.

Con miras a seguir promoviendo que estas metas incluyan un lente de género, es importante reconocer que la transformación digital no consiste en “simplemente” brindar acceso a la tecnología, sino considerar las barreras que enfrentan las mujeres y promover un proceso gradual donde el uso de la tecnología incluya suficiente información, confianza y desarrollo de capacidades.

Para ser eficaces, las herramientas digitales deben responder a las necesidades de las mujeres. Esto continúa siendo un reto para las personas que se encuentran fuera del sector formal, y a pesar de que se han hecho avances significativos entre las MYPES, aún hace falta comprender a profundidad cuáles son las necesidades tecnológicas más importantes de las mujeres pertenecientes a los grupos más pobres y vulnerables. ■

## INFORME DE CAMPO

📍 El personal de WUSHA asesora a una trabajadora sexual (centro) mientras abre una cuenta bancaria en la cooperativa.

# Una banca propia

Rechazadas por los sistemas financieros tradicionales, las trabajadoras sexuales de la zona roja más grande de Asia establecieron su propio banco y ayudan a otros grupos marginados. Así como Virginia Woolf habla sobre una habitación propia, defender una banca propia también es parte de dar libertad a las mujeres.

## PUJA CHANGOIWALA

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

**B**ishakha Loskar era una adolescente cuando dio a luz a su hijo a principios de la década de los 90. La joven, una trabajadora sexual en Sonagachi —la zona roja más grande de Asia— empezó a menstruar de forma anormal a los pocos meses de dar a luz y, por ello, fue incapaz de atender a sus clientes. Su estado de salud no le permitió contar con suficiente dinero para comprar tanto leche para su bebé como las medicinas que ella necesitaba. Entonces, solicitó 5.000 rupias indias (61 dólares) a un prestamista privado, sin saber que tendría que pagar cinco veces más esa cantidad como intereses por un préstamo sin garantía. El prestamista era su única opción, explica Loskar. Unos años antes de que naciera su hijo, Loskar había acudido a un banco

para abrir una cuenta, pero se la negaron. “Como no tenía un comprobante de domicilio, me dijeron que no podían confiar en mí, que yo podía ser una ladrona, una bandida o una mendiga”, nos explica Loskar. Lo que vivió Loskar no es un hecho aislado. Según Meena Seshu, directora de Sangram, una organización sin fines de lucro que apoya a las trabajadoras sexuales y a otros grupos marginados en el estado de Maharashtra, al oeste de la India, las trabajadoras sexuales suelen llevar una vida precaria y no cuentan con una red de seguridad. Atrapadas en una viciosa red de deudas, explotación y criminalización —principalmente, debido al estigma social y la marginación—, las trabajadoras sexuales no cuentan con ahorros y tampoco tienen acceso a préstamos bancarios ni a ningún otro servicio financiero. En 1995, Loskar y otras 12 trabajadoras sexuales

crearon USHA Multipurpose Cooperative Society Limited (Sociedad Cooperativa Polivalente USHA), la institución financiera dirigida por trabajadoras sexuales más grande del sur de Asia. Se trata, en esencia, de un banco administrado por trabajadoras sexuales y al servicio de las mismas. Antes de la USHA, la mayoría de las trabajadoras sexuales de Sonagachi sufrían humillaciones y se les negaba el acceso a los servicios de las instituciones bancarias formales. No contaban con los documentos necesarios para abrir cuentas bancarias. Por ejemplo, dado que las trabajadoras sexuales alquilaban cuartos sin contrato ni recibo de alquiler, no podían presentar comprobantes de domicilio. Estas mujeres, quienes en su mayoría carecen de estudios y cuentan con muy pocos conocimientos financieros, perdían su dinero a manos de policías corruptos, parejas violentas y sus madrotas. Algunas de ellas invirtieron en estafas piramidales con promesas de ganancias rápidas y perdieron los ahorros de toda una vida a manos de estafadores. En situaciones de urgencia, muchas mujeres acudían a prestamistas particulares, conocidos como kistiwalas, quienes les cobraban un interés mínimo del 300% y abusaban de ellas en caso de no pagar. “Muchas trabajadoras sexuales tuvieron que huir de Sonagachi porque no podían pagar a los kistiwalas”, dice Loskar. Esta penuria afectaba principalmente a las chicas de áreas rurales que emigraban a la zona roja, explica Satabdi Saha, hija de una trabajadora sexual y subdirectora de la cooperativa. “Estas chicas no sabían contar, por lo que sus madrotas y los kistiwalas se aprovechaban de esto”, afirma Saha. La discriminación económica hacia las trabajadoras sexuales es un fenómeno mundial, que incrementa exponencialmente el riesgo de que caigan en la explotación, la pobreza y la delincuencia, según la Red Global de Proyectos de Trabajo Sexual (NSWP, por sus siglas en inglés), con sede en el Reino Unido. Ya en 2020, la NSWP llevó a cabo un estudio sobre la cooperativa, donde observaron que la USHA “ha logrado demostrar



**PUJA CHANGOIWALA** es una periodista y escritora galaronada que reside en Bombay. Escribe sobre las intersecciones entre género, delincuencia, justicia social, derechos humanos y ciencia en la India.

que la inclusión financiera y el reconocimiento del trabajo sexual como un empleo empodera a las trabajadoras sexuales y les permite acceder a mejores servicios sanitarios y derechos ciudadanos, así como a unas condiciones de trabajo más seguras”.

### La Economía del Sexo

Comenzó con 30 mil rupias indias (367 dólares) procedentes de los ahorros personales de sus 13 fundadoras, y ahora la cooperativa gestiona transacciones por un valor de 16.75 millones de rupias indias (más de 2 millones de dólares) al año. Cuenta con la membresía de más de 36 mil trabajadoras sexuales a lo largo del estado de Bengala Occidental, al este de la India, a quienes benefician gratuitamente con cuentas bancarias, préstamos de bajo interés, planes de ahorro y programas de autoempleo que ofrecen formación profesional y conectan a las trabajadoras sexuales con los mercados acordes a sus nuevas aptitudes. En 2014, el gobierno del estado de Bengala Occidental reconoció a USHA como la mejor cooperativa del estado. El origen de USHA se remonta a un programa de prevención del VIH creado por el científico de salud pública Smarajit Jana en 1992. A través de este programa, Jana conoció a varias trabajadoras sexuales como Loskar, quienes le contaron que la falta de estabilidad económica también reducía su capacidad para entablar relaciones sexuales seguras. La disminución del uso del preservativo suponía un mayor riesgo de infección por el VIH. Gracias a la sugerencia de Jana, tras considerar opciones tales como relacionarse con compañías de seguros de vida e iniciar proyectos de microcrédito, las mujeres decidieron crear una cooperativa en 1993. Sin embargo, registrarla fue todo un reto, afirma Bharati Dey, miembro fundador de USHA. “La ley que regulaba las cooperativas contenía una cláusula que exigía que los miembros de esas sociedades gozaran de carácter moral”, explica Dey. Dado que el trabajo sexual se consideraba inmoral, añade, “los funcionarios nos dijeron que podríamos abrir una cooperativa si declaráramos que nuestra ocupación eran labores del hogar, pero no quisimos hacerlo”.

Tras dos años de impulsar la movilización de las trabajadoras sexuales y de presionar al gobierno estatal para que modificara la cláusula de moralidad, se concedió a la USHA el título de cooperativa. Incluso después de que se registrara la cooperativa, las personas tardaron en unirse, dice Santanu Chatterjee, quien ha trabajado como gestor bancario de USHA durante más de dos décadas. Al cabo de los tres primeros años, la cooperativa contaba solo con 214 afiliados. Los cofundadores de USHA llevaron a cabo encuestas puerta por puerta en Sonagachi y descubrieron que las madrotas y los kistiwalas habían amenazado a las trabajadoras sexuales para que no realizaran operaciones bancarias con USHA, porque temían perder su clientela en favor de la nueva cooperativa. Habían convencido a las mujeres de que el banco no era más que otro esquema piramidal que les iba a robar el dinero. En 1998, la USHA ideó una solución: contratar a las hijas de las trabajadoras sexuales como gestoras de cobro, lo que propició un aumento sustancial del número de afiliados. “Las trabajadoras sexuales confiaban en estas chicas, ya que habían crecido en la misma zona, ante sus ojos”, afirma Chatterjee. Poco a poco, al ver que sus compañeras se iban liberando de sus deudas, más trabajadoras sexuales optaron por la seguridad económica que ofrecía la USHA. En su cuenta, las mujeres podían depositar tan mínimo como cinco rupias al día mediante gestoras de cobro, quienes recorrían la zona roja para recaudar el dinero en las puertas de sus casas. No obstante, varias de estas gestoras también han sufrido acoso. Smita Saha, gestora de cobro de la USHA con 45 años de edad, cuenta que las madrotas le lanzaban insultos cuando visitaba los burdeles para cobrar a las trabajadoras sexuales. Además, los clientes de las trabajadoras también la acosaban sexualmente. “Una vez, una trabajadora sexual tuvo que ahuyentar a un cliente con una escoba”, recuerda Saha.

### Empoderamiento holístico

Rita Ray es trabajadora sexual en Sonagachi desde 2008. No tardó en abrir una cuenta en USHA, empezó a hacer depósitos

diarios y pidió dinero prestado al 11% de interés para ayudar a su familia con los gastos. “Construí una casa sólida para mi familia y también compré terrenos agrícolas para ellos”, dice Ray. “Ahora tengo un carné de votante, un seguro de vida y también un seguro médico, todo a través de la USHA”. Ray ejemplifica el efecto de la USHA en los derechos políticos de las trabajadoras sexuales. En 2004, gracias a la labor cada vez más notable de la cooperativa en favor de la emancipación de las trabajadoras sexuales, el gobierno de Bengala Occidental reconoció legalmente la cartilla expedida por USHA como un documento de identidad válido. Posteriormente, las trabajadoras sexuales obtuvieron su credencial para votar a través de esta cartilla y, en 2006, ejercieron su derecho al voto por primera vez. Hoy, los documentos de afiliación y bancarios expedidos por la USHA se aceptan como prueba de identidad en Bengala Occidental. Esto ha permitido a las trabajadoras sexuales obtener documentos como tarjetas de racionamiento que, a su vez, les garantizan el acceso a otros programas y prestaciones del gobierno. La USHA también organiza varios programas de formación profesional para trabajadoras sexuales donde se les enseñan oficios como la agricultura, la carpintería y la fabricación de productos sanitarios. Las trabajadoras sexuales de Sonagachi también forman parte del programa de marketing social de USHA, el cual facilita preservativos subsidiados a las organizaciones que desarrollan iniciativas contra el VIH y las ETS. Además, la USHA gestiona proyectos empresariales como la agricultura ecológica y la piscicultura —sus principales fuentes de ingresos—, que también actúan como ganancias complementarias para las trabajadoras sexuales contratadas en estos proyectos. Igualmente, Chatterjee comenta que la USHA creó un dormitorio y un centro deportivo para los hijos de las trabajadoras sexuales. La cooperativa ofrece préstamos educativos a un interés reducido del 10% anual (esta tasa se actualiza después de

## INFORME DE CAMPO

↓ La fundadora de The Trust Project, Sally Lehrman, presenta el proyecto en ScoopCamp 2018.

cada pago) con el fin de ayudar a los hijos de las trabajadoras sexuales a cursar estudios superiores. USHA también se opone a las extorsiones y multas policiales. A menudo, los habitantes de la zona roja observan cómo los agentes de policía detienen a las trabajadoras sexuales, amenazándolas con arrestarlas tras haber sido acusadas de ser menores de edad, afirma Dey.

El modelo de USHA puede servir de ejemplo a países de todo el mundo. Si bien la cooperativa cuenta con la impresionante cifra de 36.000 miembros, en la India viven más de 800.000 trabajadoras sexuales, la mayoría de las cuales siguen excluidas de los servicios financieros y sociales. Seshu de Sangram, mentora de la Red Nacional de Trabajadoras Sexuales de la India (NNSW, por sus siglas en inglés), afirma que, según una encuesta efectuada en 2020 por la NNSW a 21.000 trabajadoras sexuales a lo largo de 6 estados de la India, casi el 60% de las trabajadoras sexuales no disponían de cartilla de racionamiento, la cual es un documento necesario para acceder a cereales subsidiados dentro de los programas gubernamentales. Para trabajadoras sexuales como Ray, la USHA ha sido un factor de cambio. Ella afirma que las trabajadoras sexuales de Sonagachi siempre han tenido que trabajar, incluso durante su ciclo menstrual, pero ahora, con el dinero asegurado en sus propias cuentas bancarias, “podemos decir no a los clientes que se portan mal, y podemos decir no a las madrotas que abusan de nosotras”. En 2016, la USHA modificó sus estatutos para ampliar la afiliación a otros grupos marginados de mujeres como las mujeres trans, las pescadoras y las trabajadoras domésticas. Sin embargo, aunque estos grupos han podido beneficiarse de los servicios bancarios y las ventajas financieras de la USHA, su estatus social no ha cambiado. Estos grupos siguen sin poseer documentos de identidad básicos y no pueden ejercer su derecho al voto. USHA está luchando hoy, dice Chatterjee, “para garantizar que estas mujeres marginadas también tengan todos los derechos que poseen las trabajadoras sexuales de USHA”. ■



## Noticias en las que puedes confiar

The Trust Project establece principios periodísticos a nivel mundial con el fin de combatir la propagación de la desinformación y reconstruir la confianza pública.

**NOOR NOMAN**

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

**E**n los últimos años, el declive de la confianza pública de la sociedad civil ha alarmado a los defensores de los valores democráticos y los derechos humanos. En un discurso pronunciado en junio de 2022 ante la 50ª sesión del Consejo de Derechos Humanos, la Alta Comisionada de la ONU para los Derechos Humanos, Michelle Bachet, afirmó que una serie de “enfermedades globales”, como el aumento de la desigualdad, han creado un caldo de

cultivo para la proliferación de la información errónea y la desinformación, lo que ha contribuido a la erosión de la confianza pública en los medios de comunicación.

En una encuesta realizada en 2021, el Pew Research Center y el Imagining the Internet Center de la Universidad de Elon consultaron a expertos de la industria tecnológica respecto a si los espacios digitales servirían mejor al público para el año 2035. La abrumadora respuesta fue que estos espacios digitales solo mejorarían a través de una intervención deliberada, que es precisamente el objetivo de The Trust Project. Desde 2014, The Trust Project ha promovido la transparencia en el periodismo mediante la identificación de canales de confianza para el público

y la colaboración con agencias de noticias a fin de mejorar la calidad de su información.

Creado y dirigido por la galardonada periodista Sally Lehrman, el proyecto sin fines de lucro es un consorcio internacional de más de 100 agencias de noticias, entre las que se incluyen medios de gran prestigio como *The Economist*, *The Washington Post*, *South China Morning Post* y *El País*, así como medios regionales y locales. Tras su lanzamiento, *The Trust Project* organizó grupos de trabajo con los principales editores de todo el mundo para establecer una serie de normas de periodismo riguroso, ético y transparente que permitieran a los lectores saber hasta qué punto una noticia, un medio o un periodista son dignos de confianza.

Partiendo de una combinación de ética periodística tipificada y entrevistas profundas con el público, los editores idearon ocho “indicadores de confianza”: buenas prácticas, experiencia del periodista, tipo de trabajo, citas y referencias, métodos, fuentes locales, diversidad de voces y opiniones factibles. Los colaboradores de noticias pueden utilizar el logotipo de *The Trust Project* en sus trabajos publicados y en su sitio web solamente si se comprometen a aplicar los ocho indicadores. Los Indicadores de Confianza están disponibles en el sitio web de *The Trust Project*, y cada socio de prensa participante tiene una página dedicada a ellos, en la que explica cómo ha aplicado los indicadores a su trabajo.

Los indicadores también cuentan con marcas de lectura asistida por ordenador (un vocabulario *schema.org* de marcas y etiquetas digitales) integradas en el código de la página para que puedan ser leídas por terceros. Los principales motores de búsqueda de Internet y medios sociales como Google, Bing y Facebook pueden procesar estas marcas de lectura asistida por ordenador en las páginas de los nuevos socios participantes para determinar si las noticias son dignas de confianza y fiables. A su vez, estos gigantes de Internet recurren a *The Trust Project* como “asesor experto” para sus propias iniciativas encaminadas a privilegiar las

noticias fiables y dignas de confianza. Los estudios demuestran que la presencia de los Indicadores de Confianza mejora la credibilidad de una publicación ante sus lectores.

Al evaluar el impacto de estos indicadores, el Centro para el Compromiso de los Medios de Comunicación de la Universidad de Texas en Austin descubrió que “las valoraciones de la agencia de noticias fueron más altas cuando los indicadores estaban presentes”. Lo mismo sucedía con las valoraciones de los reporteros que escribían artículos empleando estos indicadores. Reach PLC, empresa editora del *Mirror*, concluyó a partir de sus propias encuestas que la confianza de los lectores aumentó un 8% después de que *Mirror* incorporara los Indicadores de Confianza.

### Desde las cenizas digitales

En 2012, Lehrman reubicó en el Centro Markkula de Ética Aplicada de la Universidad de Santa Clara, a la Mesa Redonda de Ejecutivos de Nuevos Medios de la SPJ (Sociedad de Periodistas Profesionales) y al Observatorio de la Credibilidad Online. En dicha universidad, Lehrman impartía la Cátedra de Periodismo de Interés Público Knight Ridder y era directora del programa de periodismo. Posteriormente, creó la Mesa Redonda sobre Ética del Periodismo Digital, después de que ella y sus colegas sintieran durante varios años una creciente inquietud por los cambios que se registraban en el espacio digital.

Lehrman observó que, a lo largo de los años, el giro digital de los medios de comunicación, motivado por el flujo de tráfico, desembocó en prácticas desagradables y a veces poco éticas. Lehrman cree que estos cambios transmiten un mensaje incorrecto a la opinión pública: “que esto es entretenimiento, que no son noticias y que a nosotros (los periodistas) no nos importa el impacto o comprobar nuestros hechos y elaborar reportajes que ayuden al público a entender lo que realmente está pasando aquí”, señala.

“Y me di cuenta de que teníamos que hacer algo más”. A diferencia de la época

del periodismo impreso (cuando un lector podía diferenciar fácilmente la información periodística de los artículos de opinión y los anuncios), el espacio digital, al ser tan uniforme, hace que sea muy difícil distinguir entre los reportajes legítimos y bien documentados de los publirreportajes. En consecuencia, los lectores difícilmente pueden discernir la fiabilidad de una fuente y se ven explotados por actores de mala fe que se presentan a sí mismos como narradores de la verdad.

La creciente inquietud por los descuidos éticos que los medios de comunicación estaban asumiendo para adaptarse al nuevo panorama digital, motivó a Lehrman, y en 2014, acudió con expertos en medios tecnológicos como el vicepresidente de Google News, Richard Gingras, para averiguar si se podrían utilizar algoritmos para resolver el problema. Cuando le dijeron que era posible, Lehrman vio una oportunidad para que periodistas y compañeros con ética reparasen un sistema roto. Lehrman fue capaz de impulsar a editores y ejecutivos de medios de comunicación, precisamente por el imperante acuerdo que existía entre los periodistas comprometidos ante el declive de la industria.

Además, había sido miembro de la John S. Knight Journalism Fellow en la Universidad de Stanford, lo que le dio acceso a la Fundación Knight y al creador de Craigslist, Craig Newmark, quienes financiaron en un principio *The Trust Project*. Estas aportaciones contribuyeron a legitimar el proyecto y a impulsar la recaudación de fondos. El Fondo para la Democracia también ha sido una importante fuente de financiación y apoyo. Paul Waters, director del Fondo de la Iniciativa para la Democracia Digital, se entusiasmó con la iniciativa de Lehrman tan pronto como la conoció y considera que es fundamental para preservar el bien público.

“La forma en que la gente se entera y conoce las cosas está cambiando y a un nivel muy básico”, comenta acerca de la recopilación de información en la era digital. “*The Trust Project* es un paso hacia adelante para ayudar

## INFORME DE CAMPO

a las personas a entender lo que está sucediendo, especialmente en el entorno digital”.

### Un proyecto de gestión global

The Trust Project ha tenido que navegar por un panorama mediático impulsado por la maximización de beneficios y plagado de polarización política. El Director de Estrategia de Audiencia de ProPublica, Dan Petty, que fue socio estratégico del proyecto cuando trabajaba en MediaNews Group, destaca la labor del proyecto “tanto como un imperativo moral como un imperativo para la democracia”. Pero para las empresas de medios de comunicación, añade, “también es un imperativo empresarial”.

“Desde el punto de vista empresarial, si la gente no confía en tu producto, no lo utilizará, no lo comprará, no se suscribirá ni hará donativos”, explica Petty.

The Trust Project también considera que la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) en el periodismo son esenciales para construir y mantener la confianza del público. Un estudio de la Fundación Knight muestra que la falta de diversidad en las redacciones repercute, inevitablemente, en la selección de los temas por parte de los medios de comunicación y, a menudo, origina un sesgo involuntario en la forma de contar las historias, lo que hace que muchos estadounidenses sientan que los medios de comunicación no les representan o no comprenden su realidad. “Las plataformas no tienen un historial sólido en materia de desigualdad racial, por lo que observar un proyecto procedente de ese entorno social es importante y ayuda a impulsar muchas otras conversaciones”, observa Waters.

El Pew Research Center descubrió que a menudo solo se da prioridad a la DEI cuando en las salas de redacción no hay personas de edad avanzada ni hombres; lo que significa que las salas de redacción que más necesitan la reforma son las que más tardan en adoptarla. Mientras The Trust Project estudia la posibilidad de ampliar su labor y el consorcio, la naturaleza exhaustiva de su implementación puede ser una carga

adicional para las salas de redacción que se encuentran al límite de su capacidad. “Desde el punto de vista operativo, el reto es encontrar tiempo. Los editores están ocupados, los redactores están ocupados, la dirección está ocupada”, dice Petty. “Pero dedicar tiempo a hacer esto y hacerlo bien, es sumamente importante”.

Si sabes que tienes una crisis de confianza, quieres asegurarte de hacerlo bien. Nosotros (en MediaNews Group) nos apoyamos realmente en The Trust Project para que nos diera los parámetros, las preguntas y las ideas; eso fue lo que nos ayudó tanto. Sí, fue doloroso, pero habría sido mucho más doloroso si no los hubiéramos tenido como socios”. Lehrman dice que uno de los grandes retos de la ampliación es la constante batalla contra corriente en materia de financiación y creación de sistemas suficientemente sólidos y completos para apoyar a las agencias de noticias que quieren aplicar los Indicadores de Confianza.

El aspecto tecnológico puede ser especialmente delicado, y el proyecto está buscando la forma de facilitar la incorporación e implementación de la tecnología. “Cuando me di cuenta de que para algunos sitios era realmente difícil hacer el trabajo técnico y también me di cuenta de la cantidad de sitios que utilizaban WordPress, desarrollamos un plug-in para WordPress”, dice Lehrman. Además, a medida que el proyecto se expande por todo el mundo, también aumenta la necesidad de traducir sus indicadores a un lenguaje que funcione en esos contextos locales específicos.

Por otra parte, los indicadores no son estructuras estáticas o fijas. Al contrario, requieren una evaluación constante. Aunque Lehrman describe esta parte del trabajo como la más divertida, también requiere mucho tiempo y una iteración continua. “Es importante no dejar de investigar, seguir con nuestros grupos de trabajo, para poder conservar y mejorar los Indicadores de Confianza, de modo que sean siempre representativos y estén al nivel adecuado en cada momento”, afirma. ■

# Tecnología en la granja

Outgrow fusiona tecnologías digitales con la ancestral sabiduría agrícola de la India para brindar apoyo a los pequeños agricultores.

**VIJAYA SUNDER M  
& SIDDARTHA MODUKURI**

TRADUCCIÓN DE JORGE TREVIÑO

**E**n el preámbulo de los rituales de Sankranti, un festival de la India que representa la llegada de la primavera y el comienzo de la temporada de cosecha, en el pasado mes de enero, Raghunath Reddy caminaba por su granja de 1.5 hectáreas al sur de la India. Se sintió fascinado al ver la abundante y verde siembra de la última temporada que aguardaba para la época de cosecha. Sus dos vacas también le acompañaban, a las que se refiere como parte de su familia.

Estos rituales consisten en rendir un saludo al agua, la tierra y el sol, que son los ingredientes fundamentales de la agricultura. Aunque la luz solar es abundante en los climas tropicales de la India, la escasez de agua y el desgaste del suelo han sido un desafío para los agricultores de este país. Hace unos años, las tierras de Reddy estaban en pésimo estado y la calidad de la cosecha era mala. Intentó todas las soluciones disponibles en su mercado local: abonos químicos, semillas y pesticidas, así como las recomendaciones de los vendedores sobre qué cultivos sembrar.

A principios de la década de los 2000, cuando su padre le entregó las tierras de sus antepasados, esta producía altos rendimientos con un retorno veloz. Si bien, Reddy

Un agricultor observa un monitor meteorológico en la Estación de Investigación Agrícola de Outgrow.



ganaba dinero con las fluctuaciones del mercado, sus gastos aumentaban constantemente. Por ello, se vio obligado a extraer todo lo que pudo de sus tierras; de lo contrario, habría tenido que pedir préstamos informales con intereses elevados. A finales de 2019 fue cuando Reddy notó, por primera vez, que el suelo había perdido su capacidad de rendimiento, sin importar la cantidad de fertilizante que utilizara. En 2020, el Banco de la Reserva de India informó que los efectos del alto rendimiento de la Revolución Verde, un movimiento de la década de 1960 que defendía el uso de semillas de alto rendimiento, fertilizantes químicos, pesticidas y herramientas agrícolas automatizadas, se estaban desvaneciendo.

El uso excesivo de productos químicos causaba daños tanto a los cultivos como a los consumidores y al medio ambiente. También, el movimiento provocó un terrible impacto en vidas humanas, puesto que, según un informe del gobierno de 2020, más de 17 mil agricultores se suicidaron entre 2018 y 2020. Afortunadamente, Outgrow entró en contacto con Reddy a principios de ese año. Fundada por el emprendedor social Karthik Jayaraman en 2019, Outgrow se propone educar y capacitar a los agricultores con los conocimientos pertinentes y las tecnologías necesarias para

**VIJAYA SUNDER M** es un galardonado autor cuyos escritos han aparecido en *California Management Review*, *Asian Management Insights* y *Harvard Business Publishing*, entre otras publicaciones. Es profesor adjunto de prácticas en la Indian School of Business.

**SIDDHARTHA MODUKURI** es investigador asociado en la Indian School of Business de Hyderabad.

ayudarles a impulsar y mantener su producción. “Mi padre siempre me decía que nuestros antepasados tenían métodos de cultivo más sostenibles”, cuenta Reddy. “Siempre quise explorar dichos métodos, pero no tuve una orientación clara”. Todo eso cambió cuando Outgrow le informó de su “enfoque totalmente natural”.

Cuando el equipo Outgrow realizó por primera vez un análisis del suelo con su mecanismo portátil, el nivel de materia orgánica del suelo de la granja (SOM, por sus siglas en inglés) era de alrededor del 0.7%, una cifra escandalosamente baja. Si seguía disminuyendo, la tierra podría desertificarse y perder su capacidad de cultivo para siempre. “El suelo de la India tenía un SOM de entre el 3% y el 3.5%, pero al explotarlo con productos químicos perdió su contenido orgánico”, explica Sendhil Kumar, encargado de la participación campesina en Outgrow. “Por eso, recomendamos prácticas ancestrales como la agricultura integradora, que permite regenerar los suelos perdidos”. Gracias a estos métodos, los agricultores pueden incorporar el ganado en sus tierras de labranza para contribuir a la salud del suelo y a la generación de cultivos.

### Integración regresiva

En 2015, Jayaraman cofundó la empresa matriz de Outgrow, WayCool Foods, siguiendo el modelo “de la granja a la mesa”, el cual conecta a los agricultores y los mercados. En WayCool, los productos obtenidos de las granjas se distribuyen a minoristas urbanos con un margen de beneficio modesto. Desde entonces, la empresa se ha convertido en la compañía de comercio agrícola de más rápido crecimiento en la India, pues tiene una cadena de suministro que incorpora tecnologías avanzadas como la automatización robótica de procesos, el Internet de las Cosas (IoT), la inteligencia artificial y el geoetiquetado móvil. Debido a que el negocio dependía de la productividad de los agricultores, WayCool tuvo que hacer frente a la incertidumbre en el rendimiento y las inquietudes de los granjeros respecto a la calidad. Entonces, Jayaraman replanteó

el modelo de negocio hacia “de la tierra a la tienda”, es decir, llevar la cadena de suministro hacia atrás, desde el cultivo hasta la cosecha, sin olvidar el bienestar del agricultor.

En 2019, Jayaraman lanzó Outgrow como una filial que ofrece programas de integración para agricultores. En ese año, ayudó a 60 agricultores al ponerlos en contacto con agrónomos. En el mismo año del lanzamiento, Outgrow compró 1.6 hectáreas de terreno y puso en marcha la Estación de Investigación Agrícola de Outgrow (OARS, por sus siglas en inglés), donde los agrónomos ensayan métodos agrícolas tradicionales, en colaboración con un equipo de científicos de datos, para ofrecer soluciones con base tecnológica que mejoren el rendimiento de los agricultores.

En 2020, el equipo de Outgrow también creó una aplicación móvil para agricultores a fin de ofrecerles una plataforma de acceso en común a las investigaciones agrícolas sobre métodos de cultivo, elaborados por organizaciones reconocidas como el Consejo Indio de Investigación Agrícola y el Instituto Indio de Investigación Agrícola. La aplicación móvil permite a los agricultores informarse sobre las técnicas de cultivo y conocer los precios más recientes del mercado. Además, integra la información recopilada por OARS mediante los equipos portátiles de análisis de suelos, los sensores de predicción del microclima y los sensores que monitorean el crecimiento de los cultivos. Estos datos se traducen a los dialectos locales y se publican en infografías y videos dirigidos a los agricultores.

Jayaraman visualiza esta aplicación como un agrónomo portátil que ayuda a los agricultores a generar ingresos constantes, debido a que les facilita el acceso a información precisa y fiable. Fue así como Outgrow llegó a las 200 mil descargas móviles a principios de 2022. Inicialmente, Outgrow proponía la diversificación de los cultivos en la misma tierra, lo que se conoce como multicultivo, para sustituir la práctica existente de un solo cultivo en toda la finca. Dependiendo de la demanda del mercado, los agricultores cultivaban

## INFORME DE CAMPO

una sola cosecha y eran propensos a sufrir pérdidas cuando esos cultivos no les daban rendimiento. Harish, un agricultor del Estado de Karnataka, en la India, dice que Outgrow lo orientó hacia la diversificación. “Se me aconsejó plantar zanahorias y frijol siguiendo un patrón determinado.

Ahora he visto que, aunque falle un cultivo, puedo confiar en otro”, explica. Sin embargo, no todas las combinaciones de cultivos pueden producir los mismos resultados, de manera que los agrónomos de Outgrow instruyeron a los agricultores sobre la combinación de cultivos, y pautas de cultivo, que podían generar un rendimiento prometedor y constante. Otra práctica ancestral que ayudó a rejuvenecer el suelo fue la agricultura integradora. La OARS descubrió que el uso de la agricultura integradora permitía reducir los costos de fertilizantes entre un 60% y un 70%. Reddy adoptó esta práctica por primera vez y obtuvo resultados significativos en un año. “Con la agricultura integradora, nada se desperdicia y es económicamente viable”, afirma. “Los residuos agrícolas alimentan al ganado, los residuos ganaderos alimentan el suelo. Además, el ganado puede aportar más ingresos con su leche y productos derivados”.

El informe del análisis del suelo, en enero de 2022, mostró que el contenido de SOM en su tierra se había elevado a más del doble, hasta alcanzar el 1.8%. Las microestaciones meteorológicas solares, diseñadas por OARS, registran la temperatura del suelo, las precipitaciones y la tasa de evaporación, además de hacer predicciones climáticas. Estos datos permiten determinar las cantidades exactas de agua requeridas por el suelo. Ramanatha Shenoy, jefe del equipo de agrónomos de Outgrow, señala que calcular la cantidad correcta de agua para el riego puede reducir el consumo en un 90%, a comparación con técnicas como el riego por inundación. La OARS también recomienda la antigua práctica del método Matti Dhara, una técnica que consiste en utilizar cántaros de barro para regar, lo que reduce el consumo de agua hasta en un 40%.

La cadena de valor inclusiva del modelo “de la tierra a la tienda” de WayCool es aún

más integral que los modelos de extensión agrícola vigentes en la India. Si bien varias organizaciones se esfuerzan por ofrecer soluciones agrícolas, su oferta está segmentada. Por ejemplo, pocas empresas ofrecen a los agricultores recomendaciones sobre la calidad de las semillas y el abono, mientras que algunas otras se dedican a facilitar la logística de la cosecha y la distribución. En consecuencia, los agricultores se ven afectados por un exceso de intermediarios en toda la cadena de suministro agrícola. Por otro lado, muchos comerciantes que compran cosechas a los agricultores y emplean tecnologías digitales, ya sea la logística en la nube para entregar sus productos u otros servicios para obtener beneficios comerciales de sus clientes, no se centran en el bienestar de los agricultores ni en las prácticas agrícolas sostenibles.

Por tanto, los agricultores son explotados y sufren pérdidas económicas tanto en el lado de la oferta como en el de la demanda dentro de la cadena de valor agrícola. En cambio, en el modelo “de la tierra a la tienda” de Outgrow las tecnologías digitales favorecen a los agricultores, pues ofrecen una cadena de valor integradora. A través de la aplicación móvil de Outgrow, los agricultores acceden a información como cálculos de la demanda, precios de venta en el mercado y consejos útiles sobre semillas de calidad y fertilizantes. La tecnología IoT, presente en los sensores de esta aplicación, permite controlar en tiempo real la calidad de los recursos agrícolas, el medio ambiente y los cultivos, lo que ayuda a reducir la incertidumbre sobre el rendimiento. Además, el procesamiento de imágenes mediante inteligencia artificial ayuda a los agricultores a detectar plagas y tomar medidas a tiempo para evitar pérdidas.

WayCool facilita la logística de entrada y salida para que los agricultores no tengan que lidiar con intermediarios y se concentren en producir productos de calidad. “Ahora, gracias a Outgrow, los agricultores están mejor informados y, así, han aumentado sus ingresos entre un 30% y un 40%”, afirma Jayaraman. “La demanda

de nuestros productos alimentarios de alta calidad ha aumentado entre los clientes, lo que se refleja en un incremento de los ingresos. Esto nos motivó a adoptar el impacto social como cultura para toda la cadena de suministro agrícola y más allá”. Outgrow ha enfrentado retos en el camino. Muchos agricultores, poco familiarizados con las nuevas tecnologías, se mostraban escépticos ante los métodos agrícolas con base en la tecnología digital. Para hacer frente a esta situación, Outgrow seleccionó a algunos agricultores para enseñarles los beneficios de los métodos de la agricultura sostenible.

La empresa nombró a estos agricultores “Asesores Certificados de Cultivos Outgrow”. Estos agricultores dieron testimonio de los efectos positivos de sus métodos y los recomendaron a otros agricultores escépticos. Al principio, debido a la diversidad cultural y regional, incluyendo las barreras lingüísticas, Outgrow no lograba llegar a un gran número de agricultores a través de cierta estrategia única para todos. Así que los contenidos informativos y de asesoría se personalizaron con infografías y vídeos adaptados a los dialectos y matices culturales.

Para los pequeños agricultores que no podían costear el uso de tecnologías con sensores o estaciones meteorológicas, Outgrow ofrecía servicios gratuitos de asesoría e información. Los agricultores podían utilizar esta información para cultivar y, posteriormente, invertir en la tecnología de Outgrow gracias a los beneficios obtenidos de la cosecha. De cara al futuro, Outgrow está tomando medidas para incluir a más agricultores en su programa. Su objetivo es llegar a más de 90 millones de agricultores del país para finales de 2023. “Creemos que combinando la adopción de tecnología con los antiguos métodos agrícolas de la India podremos frenar los problemas sociales relacionados con la agricultura, entre los que se incluyen los casos de suicidio de agricultores y el desperdicio de alimentos”, afirma Jayaraman. “Esta creencia nos abre el camino a todos nuestros esfuerzos futuros”. ■

# El problema con las compensaciones de carbono

*Roshan Krishnam, Sofía Jarrín Hidalgo y Marianna Fuchs*

TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES



*Los programas de compensación de carbono permiten a las empresas y países ricos practicar la ecoimpostura, en inglés, greenwashing, lo que representa una amenaza a los derechos de los pueblos indígenas.*

**E**l 23 de abril de 2021, el presidente estadounidense Joe Biden convocó a la “Leader’s Summit on Climate” (Cumbre de Líderes sobre el Clima), una mesa redonda de líderes de 38 naciones cuyo objetivo era fortalecer los compromisos nacionales para atender el cambio climático. En la reunión, los representantes de Estados Unidos, Reino Unido y Noruega anunciaron la formación de la “Coalición para Reducir las Emisiones Acelerando el Financiamiento de los Bosques” (LEAF, por sus iniciales en inglés), una alianza público-privada entre los gobiernos de esas naciones y un aluvión de corporaciones, diseñada para movilizar fondos para la protección de los bosques tropicales.<sup>1</sup> Más tarde ese año, en noviembre durante la COP26 (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático), la coalición anunció que había recaudado mil millones de dólares, a la vez que se anunciaba a sí misma como el esfuerzo público-privado más grande de la historia para la protección de los bosques tropicales.<sup>2</sup> Además, firmó acuerdos iniciales para establecer cronogramas para la implementación de proyectos con cinco países: Ecuador, Ghana, Costa Rica, Nepal y Vietnam.

El financiamiento de la Coalición LEAF consiste en contribuciones de las corporaciones participantes, que pagarán programas de protección forestal a cambio de créditos de compensación de carbono. Dichos créditos representan una cantidad medida de carbono absorbida de la atmósfera por árboles a lo largo de un trecho de zona forestal. Los partidarios de las compensaciones afirman que dichos programas protegen los bosques cubiertos por los créditos, al tiempo que se reducen las emisiones de carbono. También aseguran, con mayor frecuencia, que los programas proporcionan beneficios y promueven los derechos de los pueblos que habitan los bosques y de las comunidades indígenas que viven en las áreas del proyecto. La retórica de la Coalición LEAF repite estas afirmaciones, pues aseguran que su programa de compensaciones “empoderará a países con bosques tropicales y subtropicales a moverse más rápido a acabar con la deforestación, y los apoyará para lograr sus “contribuciones determinadas a nivel nacional” (NDC, por sus siglas en inglés), que son los objetivos de reducción de emisiones establecidos por cada país en el Acuerdo de París”, y se asegurará “la participación total y efectiva de los pueblos locales e indígenas”. En la práctica, sin embargo, los programas de compensación de carbono rara vez han beneficiado a los bosques, a los grupos indígenas o al clima mundial de la forma en que sus defensores manifiestan. Cada vez más investigaciones académicas y otros reportes han demostrado que las compensaciones de carbono basadas en tierra y bosque no han llevado a una reducción sustancial de emisiones y la protección de los bosques ha sido mínima e inconsistente.<sup>3</sup> En cuanto al impacto de la compensación de carbono en los derechos indígenas, la colaboración de los autores de este artículo con Amazon Watch —una organización sin fines de lucro que trabaja en conjunto con pueblos indígenas de la selva amazónica en temas de derechos de tierras y protección forestal— desmiente las afirmaciones optimistas de sus defensores. Como lo han mostrado investigaciones previas realizadas por Amazon Watch, los programas forestales de créditos de carbono en la selva amazónica

**🔗 Lluvias registradas en enero de 2022 provocaron desprendimientos de tierra que rompieron el oleoducto OCP cerca de San Luis, Ecuador, en la región amazónica del país.**

han llevado a incursiones contra los derechos de tierras del pueblo Sápara en Ecuador y del pueblo Kichwa en Perú, así como

a sobreestimaciones falsas de los beneficios climáticos en Colombia y a un exceso de promesas sobre los beneficios para la comunidad Suruí de Brasil,<sup>4</sup> que hacen eco a muchos otros ejemplos de programas de compensaciones en el resto del mundo. Las cuestiones sobre derechos indígenas, protección forestal y la mitigación de fenómenos climáticos están interrelacionadas: ya ha sido mostrado que la protección de los derechos de tierras indígenas y su soberanía están correlacionadas con la reducción de la deforestación.<sup>5</sup>

Estos y otros ejemplos en todo el mundo demuestran que los programas de compensación son soluciones falsas que dan permisos de paga-para-contaminar a los mismos gobiernos y compañías que están causando la crisis climática y ecológica, y que violan los derechos indígenas. Aunque los programas de compensación aseguran ofrecer beneficios de secuestro de carbono que contribuyen a una economía neutra de dicho elemento, los gobiernos y corporaciones que cosechan los beneficios financieros y de prestigio de estos programas a menudo se muestran reacios a detener sus prácticas extractivas. En particular, la expansión de los gobiernos en actividades mineras y de extracción de petróleo (impulsoras clave del cambio climático, deforestación y violación de los derechos indígenas) generan impactos adversos más grandes en el medioambiente y en las comunidades indígenas que aquellos que los programas pueden enfrentar. Estas actividades contradictorias demuestran una falta de compromiso político para atender los asuntos estructurales en el centro del cambio climático. Los programas comerciales de carbón forestal están basados en la premisa errónea de que, mientras se ignoran los problemas de derechos de tierras, la deforestación puede solucionarse con la inversión y la comercialización, las relaciones de poder y la generación de confianza entre comunidades.

El acuerdo de la Coalición LEAF con el Ministerio de Ambiente de Ecuador ejemplifica cómo los programas de compensación de carbono distraen de la justicia climática. Programas como el de la Coalición LEAF no son más que un barniz verde aplicado sobre las continuas amenazas a los derechos indígenas, al tiempo que empoderan a las industrias extractivas y mercantilizan aún más la relación de las comunidades con la naturaleza. A continuación, analizamos el modelo de la Coalición LEAF y contextualizamos las operaciones propuestas en Ecuador dentro de sus programas existentes de secuestro forestal de carbono. Concluimos que la iniciativa, a fin de cuentas, facilita la ecoimpostura de las naciones ricas, los clientes estatales y las corporaciones, mientras que amenazan seriamente los derechos de los pueblos indígenas.

### Un vehículo para la ecoimpostura empresarial

El modelo LEAF utiliza lo que se conoce como acreditaciones jurisdiccionales: gobiernos nacionales y subnacionales realizan acuerdos con LEAF e implementan programas de protección forestal, y también asumen la responsabilidad de asegurar que las comunidades locales sean incluidas en la toma de decisiones y reciban la compensación apropiada por su participación. Emergent (Emergente), una organización sin fines de lucro con base en los Estados Unidos, dedicada a movilizar esfuerzos financieros para proteger los bosques, actúa como intermediaria entre compradores y vendedores de créditos forestales de carbono y administra las operaciones de la Coalición LEAF. La organización sin fines de lucro es responsable de validar estos programas para garantizar que cumplan con los estándares

**ROSHAN KRISHNAN** es un activista de finanzas climáticas en Amazon Watch, donde ayuda a dirigir el trabajo de la organización en temas relacionados con los mercados de carbono y la justicia climática.

**SOFÍA JARRÍN HIDALGO** es la Asesora de defensa de Ecuador en Amazon Watch, donde colabora en la estrategia y dirige campañas

con comunidades indígenas de la Amazonia ecuatoriana.

**MARIANNA FUCHS** fue practicante en Amazon Watch y es defensora de los derechos de la naturaleza, con experiencia en gestión de recursos ambientales y relaciones internacionales.

ambientales y de integridad social de la coalición. Si los programas son validados, Emergent genera créditos de carbono basándose en los servicios prestados de protección forestal. Estos créditos son dados a las corporaciones participantes de LEAF y los pagos se entregan a cada jurisdicción: los gobiernos nacionales y subnacionales que forman parte del acuerdo. Los expertos llaman a esto un esquema de mercado del carbón “basado en resultados” —los pagos se realizan solo después de verificar los resultados—.

Las corporaciones participantes en la Coalición LEAF, un grupo que incluye a Nestlé, BlackRock, Delta Airlines, Walmart, Unilever y Amazon, proveen una vasta mayoría de los fondos. Estas compañías recibirán créditos de compensación producidos por proyectos de LEAF. Paradójicamente, muchas de estas corporaciones están consideradas entre las más contaminantes del mundo, y algunas son cómplices directas de la destrucción de la selva amazónica y la violación de los derechos indígenas en Ecuador y a lo largo de la cuenca del Amazonas. Por ejemplo, BlackRock, el gestor de activos más grande del mundo, tenía una deuda de más de seis mil millones de dólares y un capital de más de 24.2 mil millones en compañías petroleras operando en el Amazonas desde 2021,<sup>6</sup> incluidas compañías estatales como PetroEcuador y PetroPerú, responsables de una extracción continua, contratación corrupta de operaciones industriales<sup>7</sup> y terribles derrames petroleros que han contaminado las tierras de las comunidades indígenas.<sup>8</sup> Mientras tanto, Walmart obtiene su carne de res de la multinacional JBS, una de las más notorias infractoras de derechos indígenas y agente de la deforestación en la Amazonia brasileña.<sup>9</sup>

Bajo un programa de compensación de carbono tradicional, los créditos se aplican directamente para compensar las emisiones de la entidad compradora. La Coalición LEAF intenta diferenciarse de esta modalidad al requerir que las corporaciones participantes se comprometan con objetivos climáticos a través de la iniciativa “Science Based Targets” (“Iniciativa de objetivos basados en la ciencia”) y el programa de las Naciones Unidas “Race to Zero” (Carrera a cero). Estas iniciativas imponen límites al uso de compensaciones por parte de las corporaciones para que estas cumplan con los objetivos de reducción de emisiones, comprometiéndolas de manera visible a lograr reducciones reales. Sin embargo, estos compromisos voluntarios se han mostrado débiles e inconsistentes en la práctica y, sin embargo, las corporaciones participantes se han mantenido dependientes de estas compensaciones. Muchas de las corporaciones participantes —incluidas Amazon, Nestlé y Unilever— ya están exagerando sus compromisos climáticos con objetivos engañosos de cero emisiones dependientes de compensaciones de carbono y no de una verdadera reducción de emisiones.<sup>10</sup>

Asimismo, el precio mínimo de los créditos de carbono de los proyectos de LEAF será de diez dólares. Esta es solo una fracción del precio correcto, más cercano a los cien dólares, al que los economistas del clima apuntan para lograr cero emisiones para el año 2050.<sup>11</sup>

Esta disparidad caracteriza al mercado del carbono, desde el Clean Development Mechanism (Mecanismo para el Desarrollo Limpio) de las Naciones Unidas hasta los sistemas de comercio de derechos de emisión en Estados Unidos y la Unión Europea.<sup>12</sup> Precios del carbono suficientemente bajos para atraer al sector privado a participar no se acercan a lo que, en teoría, se requeriría para mitigar efectivamente el cambio climático. Esta dinámica se ejemplifica con el fracaso del comercio de derechos de emisión (*cap-and-trade market*) de California, en el que los negocios han aumentado sus emisiones de carbono mientras que el gobierno los ha calmado manteniendo los precios del carbono muy por debajo de lo que costaría implementar una verdadera reducción de emisiones.<sup>13</sup> Como tal, la Coalición LEAF representa un nuevo camino de ecoimpostura empresarial, pues permite a las compañías habitualmente responsables de contaminar, deforestar y violar los derechos, mejorar sus reputaciones al financiar programas supuestamente “verdes”.

Pero la ecoimpostura de la Coalición LEAF no se limita a sus socios corporativos. También se extiende a los gobiernos que la respaldan. Naciones ricas como los Estados Unidos y el Reino Unido han sido ampliamente criticadas por su incapacidad para destinar suficiente

recientes sugieren que el secuestro de carbono natural puede ser efectivo solo como complemento de cortes masivos de emisiones e, incluso, este grado de efectividad es debatible.<sup>17</sup> El estándar aplicado por LEAF a sus programas no ayuda mucho a disipar estas dudas. Los créditos por compensaciones de carbono generados por proyectos financiados por LEAF serán verificados por “The REDD+ Environmental Excellence Standard” (Estándar de Excelencia Ambiental REDD+, TREES por sus iniciales en inglés). REDD+, que significa “reducir emisiones por deforestación y degradación forestal” y mejorar las reservas forestales, es un marco de las Naciones Unidas para la conservación de bosques. De acuerdo con el sitio web de la Coalición LEAF, el uso de este estándar “asegurará una integridad ambiental y social implacable”. Pero, de hecho, las garantías climáticas de TREES tienen fallas que aumentan la probabilidad de una contabilidad engañosa y la exageración de los beneficios climáticos que los programas de compensación de carbono han demostrado repetidamente en el Amazonas y en todo el mundo, según un reporte de 2020 de Climate Focus.<sup>18</sup>

En particular, el estándar TREES carece de rigor en dos áreas habituales de las compensaciones de carbono: adicionalidad y fugas.

La adicionalidad mide si un proyecto de compensación agrega nueva capacidad de secuestro de carbono. Por ejemplo, si un proyecto de compensación se crea usando un bosque que ya fue protegido de la deforestación, no ofrece ninguna adicionalidad, porque los árboles hubieran absorbido carbono de todas maneras. Sin embargo, TREES calcula la adicionalidad usando proyecciones de referencia, en vez de mediciones reales de rendimiento.<sup>19</sup> Esto significa que la adicionalidad se calcula solo midiendo emisiones y comparándolas con niveles históricos de emisión en el área del proyecto, en vez de evaluar la implementación de políticas de reducción de emisiones, inversiones u otras medidas comunes de

adicionalidad. Al no tomar estos pasos complementarios, aumenta el peligro de que los créditos de compensación vendidos a través de TREES no secuestren carbono adicional de la atmósfera.

Por otro lado, las fugas ocurren cuando los proyectos de compensación no reducen emisiones, sino que simplemente las cambian de un área a otra. El estándar TREES usa un método demasiado simplista para calcular fugas,<sup>20</sup> lo que implica que las emisiones de estos programas forestales podrían no ser contadas y, en realidad, podrían terminar sumando emisiones a la atmósfera —un peligro que se ha observado en otros proyectos de compensación—. <sup>21</sup> La contabilidad de carbono de TREES tampoco considera la incertidumbre agregada; es decir, sus estimados de reducción de emisiones podrían contener altos niveles de error.<sup>22</sup> Este riesgo llevaría, potencialmente, a un secuestro de carbono con registros imprecisos o excesivos.

Las garantías de TREES en torno a los derechos indígenas podrían ser incluso más endebles que sus deficiencias en la medición de secuestro de carbono en bosques. Durante el webinar de lanzamiento de la Coalición LEAF,<sup>23</sup> sus representantes afirmaron que las comunidades indígenas calificarían como jurisdicciones en el TREES 2.0, que aún estaba en desarrollo, lo que les permitiría entrar a los acuerdos

## *Aunque la constitución ecuatoriana incluye disposiciones que parecen brindar protección en contra de programas explotadores del mercado de carbono, sus defensores han encontrado maneras para evadir dichas protecciones.*

financiamiento climático a los países en desarrollo.<sup>14</sup> Los Estados Unidos, en particular, solo ha asignado mil millones de dólares para este financiamiento internacional en 2022<sup>15</sup>, muy lejos de los 11.4 mil millones prometidos para 2024 por el gobierno de Biden, y una cantidad escandalosamente inadecuada dada la desproporcionada responsabilidad histórica del país en cuanto a emisiones globales de carbono.<sup>16</sup> Dependiendo del financiamiento climático y forestal del sector privado no solo ofrece beneficios de ecoimpostura a la industria privada, sino también permite a los gobiernos ricos detrás de la Coalición LEAF continuar la evasión de sus compromisos con el clima.

### **Un estándar bajo para los derechos indígenas y climáticos**

Los créditos de compensación de carbono son fundamentalmente una manera poco fiable de mitigar las emisiones de carbono. Los programas de compensación basados en la naturaleza mezclan el secuestro de carbono permanente de los combustibles fósiles no quemados con el secuestro temporal por absorción de los árboles y el suelo. No existe evidencia de que las compensaciones puedan mitigar las emisiones de carbono a escala. De hecho, investigaciones

de LEAF de forma independiente. Sin embargo, cuando TREES 2.0 se publicó, se retiró toda mención de la elegibilidad jurisdiccional indígena, pues solo los gobiernos nacionales y subnacionales son elegibles en el más reciente estándar TREES. Esta discrepancia mantiene intacto el paradigma dominante entre los programas de mercado de carbono, en el cual el financiamiento llega a cuentagotas desde el gobierno hasta los pueblos indígenas y las comunidades locales.

En consecuencia, las comunidades indígenas que buscan asegurar una distribución equitativa de los beneficios de los programas LEAF están forzadas a involucrarse con gobiernos que no cumplen con los estándares legales internacionales de autodeterminación y soberanía de los pueblos indígenas. Por ejemplo, TREES no requiere la adhesión a la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas (DNUDPI), no ordena el desarrollo de programas de distribución equitativa de beneficios, y solo mantiene compromisos parciales con el estándar reconocido internacionalmente de la necesidad de compañías y gobiernos de obtener un Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI) de los pueblos indígenas antes de iniciar proyectos en sus territorios.<sup>24</sup> En resumen, TREES pone la responsabilidad de la implementación de muchas garantías de derechos indígenas a los gobiernos aliados a LEAF. Por lo tanto, el respeto de los derechos indígenas y la consulta a los pueblos serán tan fuertes como las políticas de los gobiernos a través de los cuales LEAF realice sus proyectos, y LEAF podrá evadir la responsabilidad de las violaciones que ocurran por sus programas. De hecho, esta renuncia de responsabilidad al parecer ya está sucediendo: Levi Sucre Romero, coordinador de la Alianza Mesoamericana de Pueblos y Bosques, recientemente criticó el enfoque “no intervencionista” de LEAF y expresó su preocupación de que “si no hay un mecanismo para asegurar [nuestros derechos], seremos víctimas de nuestros propios gobiernos y decidirán sobre nuestros bosques sin involucrar[nos]”.<sup>25</sup>

### Motivo de preocupación

Dados los problemas de la Coalición LEAF con la integridad del medio ambiente, los derechos de los pueblos indígenas y la ecoimpostura corporativa, su Memorando de entendimiento (MDE) con Ecuador suscita preocupaciones serias sobre su efectividad. La implementación del gobierno ecuatoriano de programas forestales y climáticos, a la fecha, tiene una historia accidentada en cuanto a derechos indígenas y protección forestal. Las comunidades indígenas ecuatorianas que habitan los bosques, y los bosques en sí, enfrentan amenazas constantes de actividades extractivas y que dañan el clima, como la explotación petrolera y la minería, incluso contando con la aparente supervisión de programas existentes de protección forestal.



Y según el MDE ya referido, LEAF será gestionado a través de los programas existentes de protección de bosques. El Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica (MAATE) de Ecuador planea canalizar los fondos de LEAF a través del actual Plan de Acción REDD+, una iniciativa nacional multianual cuyo objetivo es preservar los bosques y la biodiversidad al tiempo que se secuestran emisiones de carbono. Este plan abarca varios programas de protección de bosques, incluidos Socio Bosque y PROAmazonía. Aunque estos programas difieren en su implementación y región (PROAmazonía, por ejemplo, es exclusivo del Amazonas, mientras que Socio Bosque opera en todo el país), a fin de cuentas se adhieren al mismo paradigma: secuestro forestal de carbono con el fin de atraer inversiones climáticas internacionales, a través de mecanismos de financiamiento de las Naciones Unidas, como el Fondo Verde del Clima, y mediante la venta de créditos de compensación de carbono.

Aunque la constitución ecuatoriana incluye disposiciones que parecen brindar protección en contra de programas explotadores del mercado de carbono, los defensores de este mercado han encontrado maneras para evadir dichas protecciones. Por ejemplo, el artículo 74 de la constitución ecuatoriana prohíbe la “apropiación” de “servicios ambientales”. Algunos jurisconsultos han interpretado esto como una forma de impedir la venta de créditos de compensación de carbono, pues el secuestro de carbono puede considerarse un servicio ambiental. Sin embargo, la Coalición LEAF afirma que se atiene a esta regulación al impedir que los compradores de créditos ecuatorianos de carbono generados por LEAF puedan revenderlos. Además, Ecuador tiene un compromiso constitucional con CLPI (artículo 57), pero en la práctica esto solo ha significado una “consulta” con los pueblos indígenas, no un consentimiento verdadero. En febrero de

👉 **Hombres de la comunidad indígena A'i Cofán se reunieron el 5 de marzo de 2022 después de patrullar proyectos mineros a lo largo del río Aguarico.**

2022, la corte constitucional de Ecuador determinó que las consultas deben realizarse con la intención de lograr el consentimiento de las personas afectadas.<sup>26</sup> A la fecha, sin embargo, no existen leyes que hagan cumplir el CLPI en Ecuador.

Congruente con estas garantías endeables, el Plan de Acción REDD+ de Ecuador (a través del cual la Coalición LEAF operaría) tiene un historial deficiente en lo que respecta a la consideración de los derechos indígenas. En teoría, programas como Socio Bosque y ProAmazonía están sujetos a las garantías de derechos humanos implementados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.<sup>27</sup> En la práctica, sin embargo, la historia ha sido muy diferente. Aunque muchas comunidades se unen a estos programas pensando que protegerán los territorios de sus comunidades de la extracción, los programas forestales de Ecuador dedicados a reducir las emisiones en el Amazonas a menudo operan en las mismas áreas de bosques y de territorios indígenas donde el gobierno está expandiendo las actividades mineras y petroleras sin el consentimiento indígena.

La experiencia del pueblo Shuar Arutam (PSHA) es un ejemplo de cómo los programas REDD+ de Ecuador permiten a las industrias extractivas operar en territorios indígenas. El PSHA está compuesto por 47 comunidades con un total de 12,000 habitantes. Viven en su territorio ancestral, en el sur del Amazonas ecuatoriano, miembro de Socio Bosque desde 2008.<sup>28</sup> Sin embargo, la industria minera también opera en esta área desde 1980. Aunque el PSHA se opone a la minería en sus territorios y participa en Socio Bosque, que brinda garantías de derechos indígenas y asegura un compromiso con el CLPI, la mayor parte de su tierra continúa siendo dominada por las grandes compañías mineras extranjeras como Solaris Resources Inc. (Recursos Solaris, de Canadá), SolGold (Australia), ExplorCobres S.A. (China y Canadá), y Ecuasolidus S.A. (Canadá). Los líderes indígenas y sus familias, que se han opuesto a las actividades mineras, han sido sujetos a las amenazas y el acoso de las compañías mineras, la policía y el ejército ecuatoriano.<sup>29</sup> Las comunidades PSHA han enfrentado intimidación y violencia que amenaza su estilo de vida y la salud de sus ecosistemas.

A pesar de estos fracasos significativos, Socio Bosque era una de las fuentes principales de ingresos para PSHA hasta que MAATE terminó el contrato, afirmando que el PSHA no cumplió con los requisitos del programa. Sin embargo, la implementación de Socio Bosque por parte del MAATE ha estado llena de irregularidades e inconsistencias. De acuerdo con el PSHA, el gobierno no proporcionó el apoyo para la correcta implementación del acuerdo y aun así permitió que las compañías mineras entraran al territorio del PSHA.<sup>30</sup> La terminación del programa ha causado más dificultades económicas para el PSHA, creando divisiones entre comunidades y familias que podrían dejarlas más vulnerables a los chantajes de las compañías mineras, un resultado perverso de un programa destinado a la protección de los bosques.

El bosque protegido Kutukú-Shaimi, una de las áreas naturales más importantes en el Amazonas ecuatoriano, representa otro ejemplo de la naturaleza engañosa de los programas de carbono forestal en Ecuador. Sin llevar a cabo el proceso CLPI adecuado, el gobierno ecuatoriano autorizó a la compañía minera Ecuasolidus S.A. para operar dentro del territorio. Kutukú-Shaimi es parte del sistema de áreas protegidas por el MAATE, y algunas de sus poblaciones indígenas reciben compensaciones de Socio Bosque para proteger su terri-

torio dentro del bosque. Además, el gobierno de Ecuador actualizó su plan de gestión del bosque a través de PROAmazonía. Pero este plan actualizado excluyó las demandas de la comunidad de declarar el territorio un área libre de minería, según José Esach, presidente del comité de defensa del bosque protegido Kutukú Shaimi, y las autoridades del Estado no han consultado a todas las comunidades que dependen del bosque, evadiendo así los procesos CLPI. Como resultado, la minería y la degradación medioambiental continúan dentro del territorio.

Las contradicciones flagrantes del gobierno de Ecuador en su adopción de los programas de financiarización de carbono forestal cuentan una historia clara: programas como el LEAF y REDD+ están siendo utilizados para permitir la continua priorización gubernamental de actividades extractivas e intereses económicos, en vez de garantizar los derechos colectivos. Los compromisos de Ecuador para proteger los territorios indígenas de la extracción son, en el mejor de los casos, cuestionables, y los programas de mercado de carbono crean la ilusión de progreso en sus compromisos NDC del Acuerdo de París.

Estas discrepancias se amplifican más por la importancia que tienen el gas y el petróleo en el plan de desarrollo nacional ecuatoriano. El presidente Guillermo Lasso se ha comprometido a duplicar la extracción de petróleo, y abrió las compañías estatales de petróleo a inversiones privadas en un intento por aumentar dramáticamente su producción.<sup>31</sup> A menudo, esta extracción petrolera amenaza tierras indígenas, incluso en áreas donde los programas de conservación forestal supuestamente operan.

Por ejemplo, según el documento NDC de Ecuador de 2019, el gobierno planea lograr una mitigación del cambio climático adicional a través de la reducción de llamaradas —la práctica irresponsable y contaminante de quemar productos derivados de la extracción de gas natural— en el proceso de combustión de gases y el uso de menos gas para la producción de electricidad. Sin embargo, el gobierno ecuatoriano no ha tomado pasos significativos para cumplir con esta política, lo que genera dudas sobre su compromiso en la mitigación del cambio climático. De hecho, el gobierno continúa otorgando autorizaciones a las compañías de combustibles fósiles que realizan llamaradas de gas natural en más de 447 sitios a lo largo del Amazonas ecuatoriano, contaminando el aire de las comunidades locales. Las poblaciones afectadas interpusieron una demanda en febrero de 2020 en la corte de justicia de la provincia de Sucumbíos, alegando impactos a la salud y violaciones a los derechos de la naturaleza, consagrados en la constitución ecuatoriana. Además, aunque la corte determinó en julio de 2021 que todas las llamaradas cercanas a los pueblos afectados debían discontinuarse en los próximos 18 meses, el gobierno ecuatoriano sigue permitiéndolas en esas áreas.<sup>32</sup> No sorprende, entonces, que la líder Kichwa Patricia Gualinga, activista indígena ecuatoriana e integrante del colectivo Mujeres Amazónicas, haya llamado a los programas de créditos de carbono “hipocresía pura”, pues nota que dichos programas son “una forma de comercializar los bosques tropicales que ya son protegidos por los pueblos indígenas”.<sup>33</sup>

No todos los programas REDD+ existentes en Ecuador producen créditos de compensación de carbono. Sin embargo, los programas mercantiles de conservación como REDD+ financiarizan el carbono forestal convirtiendo a los bosques naturales en áreas comercializa-

das y crean una red burocrática de esquemas regulatorios que son inaccesibles para los pueblos indígenas sujetos a ellos. Que la Coalición LEAF haya sumado las compensaciones empresariales de carbono a la mezcla, añade otra capa más de contabilidad engañosa y ecoimpostura que permitiría al gobierno de Ecuador continuar con la violación de los derechos indígenas y, simultáneamente, fomentar la contaminación corporativa.

### Más allá de LEAF

Los pueblos indígenas en Ecuador y aquellos a lo largo de la cuenca amazónica enfrentan decisiones difíciles sobre la preservación de su soberanía y la protección de su tierra natal ante la presencia de compañías extractivas y políticas gubernamentales. Financiar la protección forestal, al otorgar pagos a los pueblos indígenas para que dirijan programas comunitarios, puede ser una herramienta efectiva para proteger los bosques y fortalecer las comunidades indígenas. Sin embargo, proteger los bosques sin reducir las emisiones de combustibles fósiles no es una solución climática. De esta forma, adherir fondos forestales a los esquemas de mercado de carbono puede distraer de la acción climática real y de un financiamiento para pueblos indígenas que sea directo y reparativo para los bosques y el clima.

El acuerdo de la Coalición LEAF con el gobierno de Ecuador amenaza con expandir los programas de carbono forestal que han permitido a compañías extractivas operar en los territorios de pueblos indígenas, al tiempo que otorga créditos de compensación de carbono y brinda prestigio a través de la ecoimpostura a compañías y gobiernos de países ricos que, rutinariamente, violan los derechos indígenas, destruyen bosques y agravan la crisis climática. Conforme la Coalición LEAF expande sus operaciones hacia otros países, activistas y comunidades deben estar en guardia, porque existen pocas razones para creer que el patrón de engaños y perpetuación de prácticas extractivas cambiará.

En el corto plazo, la Coalición LEAF y el gobierno ecuatoriano pueden evitar algunos de los peligros mencionados en este artículo honrando el derecho de soberanía y autodeterminación de los pueblos indígenas; podrían llevar a cabo procesos robustos de CLPI y asegurarse de que los derechos territoriales de los pueblos indígenas sean protegidos, en particular de actividades extractivas como la minería y la exploración de gas y petróleo. Además, las comunidades indígenas deben ser compensadas justamente por su participación en programas LEAF. No obstante, dados los problemas inherentes a la compensación de carbono, es difícil que programas como la Coalición LEAF brinden soluciones durables y a largo plazo para los derechos indígenas, protección forestal o cambio climático.

¿Qué puede hacerse, entonces, para proteger los bosques, mejorar la soberanía indígena y detener el cambio climático? Irónicamente, parte de la respuesta está en las raras instancias donde los programas de compensación de carbono han tenido algo de éxito. Los proyectos de compensación REDD+ en el valle Yaeda al norte de Tanzania y en la selva de Matavén en Colombia han canalizado efectivamente los recursos a comunidades indígenas de una forma que mejora su modo de vida y sana los ecosistemas.<sup>34</sup> Estos programas han demostrado la verdad esencial que los pueblos indígenas y los activistas por la justicia ambiental han declarado desde hace años: financiar proyectos de conservación verdaderamente liderados por indígenas, que se basen en la cooperación, el control comunitario y la consagración de los

derechos de las tierras, es una de las mejores maneras de proteger los bosques y fortalecer la soberanía de las comunidades.

Sin embargo, incluso estos programas de compensaciones que fueron moderadamente exitosos tienen serios problemas que ejemplifican la naturaleza inviable de las compensaciones como solución para el cambio climático. El “Yaeda-Eyasi Landscape REDD Project” (Proyecto REDD paisaje de Yaeda-Eyasi) en Tanzania vende créditos de carbono a myclimate, una compañía europea que ofrece compensaciones de carbono a compañías que dañan el clima, incluidas aerolíneas y corporaciones de combustibles fósiles.<sup>35</sup> Mientras tanto, el proyecto REDD+ en la Selva de Matavén ha reportado un conteo excesivo de créditos de carbono, sobrestimando así su impacto en el clima.<sup>36</sup>

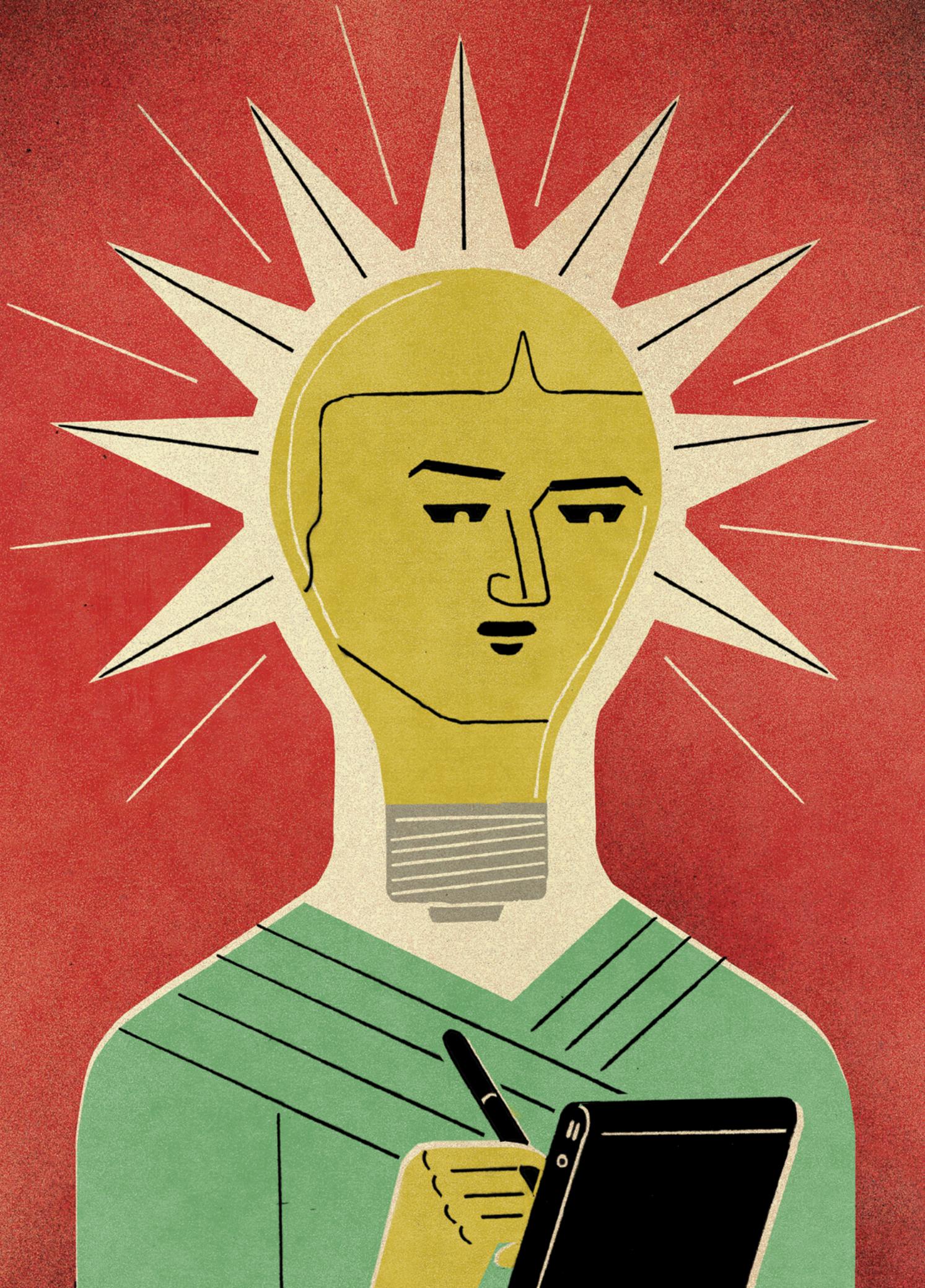
Estos problemas ilustran la contradicción fundamental en el centro de las compensaciones de carbono: comerciar con créditos de carbono perpetúa, invariablemente, las emisiones de carbono que impulsan el cambio climático. El aumento en las temperaturas ya empezó a desestabilizar los delicados ecosistemas de la selva tropical amazónica, y en África subsahariana ha provocado sequías y temperaturas abrasadoras. En la práctica, entonces, aun cuando los programas de compensación de carbono se traducen en beneficios inmediatos para los pueblos indígenas que habitan los bosques, estos beneficios están supeditados a mantener los propulsores del cambio climático que amenazan, precisamente, a los ambientes de los que dependen: una perversión total de la justicia climática.

Hemos visto que priorizar las finanzas climáticas para programas de conservación comunitaria y a cargo de pueblos indígenas puede tener resultados notables, pero debe hacerse sin condiciones y libres de cualquier esquema de compensación o de modelos de paga-por-contaminar que faciliten las continuas emisiones de carbono en otros lugares. Los programas de conservación deben ser gobernados equitativamente por los pueblos indígenas y cumplir con CLPI antes de cualquier decisión que afecte la integridad y el balance social o ambiental de las comunidades indígenas. Si bien la reparación y preservación de sumideros de carbono puede tener un impacto climático importante, no se puede confiar en las compensaciones para reducir las emisiones a escala. En vez de eso, debemos reducir rápidamente el consumo de petróleo y gas mediante un cese inmediato en la exploración y perforación en tierras indígenas.

Podemos encontrar inspiración en los Kichwa de Sarayaku en el Amazonas ecuatoriano. A través de un largo proceso comunitario de toma de decisiones, las personas de Sarayaku desarrollaron su propuesta Kawsak Sacha (“El bosque viviente”), que crearía una nueva clasificación de conservación reconocida internacionalmente, permitiendo a los pueblos indígenas practicar una administración tradicional de sus territorios, libre de actividades extractivas por parte de corporaciones mineras, combustibles fósiles o agronegocios. A fin de cuentas, apoyar iniciativas como Kawsak Sacha no solo promueve la justicia ambiental y los derechos indígenas, también provee una solución más efectiva para preservar los bosques que aquella de la Coalición LEAF o programas de compensación similares. Los actores de la sostenibilidad corporativa harían bien al recordar esto cuando piensen en cómo cumplir sus compromisos sociales y ambientales. ■

## Notas

- 1 La Casa Blanca, “Fact Sheet: President Biden’s Leaders Summit on Climate” (Ficha informativa: Cumbre de líderes sobre el clima, del Presidente Biden), abril 23, 2021.
- 2 Emergent, “Leaf Coalition Mobilizes \$1 Billion for Tropical Forest Conservation” (La Coalición LEAF movilizó mil millones de dólares para la conservación de bosques tropicales), mayo 3, 2022.
- 3 Shane Coffield y James Randerson, “Satellites Detect No Real Climate Benefit from 10 Years of Forest Carbon Offsets in California” (Satélites no detectan ningún beneficio climático real tras diez años de compensaciones forestales de carbono en California), *The Conversation*, diciembre 1, 2022; Kate Dooley et al., “Carbon Removals from Nature Restoration Are No Substitute for Steep Emission Reductions” (Capturas de carbono por restauración de naturaleza no sustituyen a una pronunciada reducción de emisiones), *One Earth*, vol. 5, no. 7, 2022; Thales A. P. West et al., “Overstated Carbon Emission Reductions from Voluntary REDD+ Projects in the Brazilian Amazon” (Reducciones sobrestimadas de emisiones de carbono de proyectos voluntarios REDD+ en la Amazonia brasileña), *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 117, no. 39, 2020.
- 4 Amazon Watch, “The Amazon Rainforest-Sized Loophole in Net Zero” (La laguna del tamaño de la selva tropical amazónica en la energía neta cero), octubre 20, 2021.
- 5 Kathryn Baragwanath y Ella Bayi, “Collective Property Rights Reduce Deforestation in the Brazilian Amazon” (Derechos colectivos de propiedad reducen la deforestación en la Amazonia brasileña), *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 117, no. 34, 2020; Jocelyne S. Sze et al. “Reduced Deforestation and Degradation in Indigenous Lands Pan-Tropically” (Reducción de la deforestación y degradación en territorios indígenas pantropicales), *Nature Sustainability*, vol. 5, no. 2, 2021.
- 6 Amazon Watch, “Investing in Amazon Crude II” (Invertir en el crudo amazónico II), junio 3, 2021.
- 7 Amazon Watch, “Banking on Amazon Destruction” (Apostar por la destrucción del Amazonas), noviembre 4, 2021.
- 8 Vincent Ricci, “A Year After Ecuador Oil Spill, Indigenous Victims Await Justice, Reparations” (Tras un año del derrame petrolero en Ecuador, las víctimas indígenas esperan justicia y compensaciones), *Mongabay*, abril 29, 2021.
- 9 Andrew Wasley y Alexandra Heal, “Walmart Selling Beef from Firm Linked to Amazon Deforestation” (Walmart vende carne de empresa ligada a la deforestación en el Amazonas), *The Guardian*, febrero 13, 2021.
- 10 Thomas Day et al. “Corporate Climate Responsibility Monitor 2022” (Responsabilidad climática empresarial reporte 2022), *NewClimate Institute*, febrero 7, 2022.
- 11 Prerana Bhat, “Carbon Needs to Cost at Least \$100/Tonne Now to Reach Net Zero by 2050: Reuters Poll” (El carbono debe costar al menos cien dólares por tonelada ahora para alcanzar el cero neto en 2050: encuesta de Reuters), *Reuters*, octubre 25, 2021.
- 12 Tamra Gilbertson, “Carbon Pricing: A Critical Perspective for Community Resistance” (Precio del carbono: una perspectiva crítica para la resistencia comunitaria), *Indigenous Environmental Network and Climate Justice Alliance*, noviembre 2017.
- 13 Lisa Song, “Cap and Trade Is Supposed to Solve Climate Change, but Oil and Gas Company Emissions Are Up” (El sistema de comercio de derechos de emisión debía resolver, supuestamente, el cambio climático, pero las emisiones de las compañías petroleras y de gas están al alza), *ProPublica*, noviembre 15, 2019.
- 14 Jocelyn Timperley, “The Broken \$100-Billion Promise of Climate Finance—and How to Fix It” (La promesa incumplida de cien mil millones de dólares de las finanzas climáticas y cómo solucionarla), *Nature*, octubre 20, 2021.
- 15 Chloé Farand, “Betrayal: US Approves Just \$1bn Climate Finance for Developing Countries in 2022” (Traición: EUA aprueba solo mil millones de dólares de financiación climática para países en desarrollo en 2022), *Climate Home News*, marzo 11, 2022.
- 16 Jason Hickel, “Quantifying National Responsibility for Climate Breakdown: An Equality-Based Attribution Approach for Carbon Dioxide Emissions in Excess of the Planetary Boundary” (Cuantificar la responsabilidad nacional del colapso Ambiental: un enfoque basado en la atribución equitativa para las emisiones de dióxido de carbono excedentes de la frontera planetaria), *The Lancet Planetary Health*, vol. 4, no. 9, 2020.
- 17 H. Damon Matthews et al., “Temporary Nature-Based Carbon Removal Can Lower Peak Warming in a Well-Below 2° C Scenario” (Captura natural y temporal de carbono puede disminuir el calentamiento máximo muy por debajo de una hipótesis de 2° C), *Communications Earth & Environment*, vol. 3, no. 1, 2022.
- 18 Thiago Chagas et al. “A Close Look at the Quality of REDD+ Carbon Credits” (Una mirada detallada a la calidad de los créditos de carbono REDD+), *Climate Focus*, marzo 20, 2020.
- 19 Architecture for REDD+ Transactions (ART), “The REDD+ Environmental Excellence Standard (TREES)” (El estándar de excelencia ambiental REDD+), agosto 2021.
- 20 Ibid.
- 21 James Temple and Lisa Song, “The Climate Solution Actually Adding Millions of Tons of CO2 into the Atmosphere” (La solución para el clima en realidad suma millones de toneladas de CO2 a la atmósfera), *MIT Technology Review*, abril 29, 2021.
- 22 Architecture for REDD+ Transactions (ART), “The REDD+ Environmental Excellence Standard (TREES)” (El estándar de excelencia ambiental REDD+).
- 23 YouTube, “Leaf Coalition US Leaders Summit Launch Event” (Evento de lanzamiento de la Cumbre de líderes de la Coalición LEAF de EU), abril 23, 2021.
- 23 YouTube, “Leaf Coalition US Leaders Summit Launch Event” (Evento de lanzamiento de la Cumbre de líderes de la Coalición LEAF de EU), abril 23, 2021.
- 25 Ann Danaiya Usher, “Growing Frustration among Indigenous Leaders with Forest Carbon Scheme Leaf,” (Crece la frustración entre líderes indígenas por el esquema Leaf de carbono forestal), *Development Today*, noviembre 3, 2022.
- 26 Kimberley Brown, “Ecuador’s Top Court Rules for Stronger Land Rights for Indigenous Communities” (Corte máxima de Ecuador falla a favor de derechos de tierras más fuertes para las comunidades indígenas), *Mongabay*, febrero 9, 2022.
- 27 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, “UNDP Social and Environmental Standards” (PNUD estándares sociales y ambientales), enero 1, 2021.
- 28 Centro de Derechos Económicos y Sociales (CDES), “Pueblo Shuar Arutam y Salvaguardas Socioambientales,” diciembre 2017.
- 29 Leila Salazar-López, “Inspiration, Healing, and Resistance from Amazonian Women Defenders!” (Inspiración, sanación y resistencia de las mujeres defensoras del Amazonas) *Amazon Watch*, abril 12, 2022.
- 30 Indigenous Environmental Network, “Letter from the Shuar Arutam People to the Country & the World” (Carta del pueblo Shuar Arutam para el país y el mundo), junio 30, 2021.
- 31 Argus, “Ecuador Accelerates Oil Opening as Transition Looms” (Ecuador acelera la apertura al petróleo conforme se acerca la transición), diciembre 3, 2021.
- 32 Radio La Calle, “El Estado Ecuatoriano Incumplió Sentencia en el Caso Mecheros,” abril 20, 2022.
- 33 Astrid Arellano, “Indigenous People Are Fighting to Protect a Natural Equilibrium: Q&A with Patricia Gualinga” (Pueblos indígenas están luchando por proteger un equilibrio natural: entrevista con Patricia Gualinga), traducido por Matthew Rose, *Mongabay*, mayo 5, 2022.
- 34 Fred Pearce, “In Tanzania, Carbon Offsets Preserve Forests and a Way of Life” (En Tanzania, las compensaciones de carbono preservan los bosques y un estilo de vida), *Grist*, junio 2, 2022; John Edward Myers et al. “How Carbon Offsetting Can Build a Forest” (Cómo las compensaciones de carbono pueden construir un bosque), *Stanford Social Innovation Review*, noviembre 9, 2021.
- 35 myclimate, “Energiapro—Offsetting 100% of Natural Gas Emissions” (Energiapro—Compensando el 100% de las emisiones de gas natural).
- 36 Gilles Dufrasne, “Two Shades of Green: How Hot Air Forest Credits Are Being Used to Avoid Carbon Taxes in Colombia,” (Dos tonos de verde: cómo los créditos forestales de carbono se están usando para evitar los impuestos de carbono en Colombia), *Carbon Market Watch*, junio 30, 2021.



# Innovación política: un enfoque emergente

*Johanna Mair, Josefa Kindt y Sébastien Mena*

TRADUCCIÓN DE ANGELA MARISCAL

Ilustración de David Plunkert

*Durante décadas, la sociedad civil ha enfrentado las problemáticas sociales, sin recurrir a la política. Ahora, un nuevo enfoque busca revitalizar la democracia mediante la innovación social.*

**E**n 2020, en medio de una pandemia mundial y una ola de protestas antirracistas inspiradas en el movimiento estadounidense Black Lives Matter (Las Vidas Negras Importan), la incipiente organización alemana sin fines de lucro JoinPolitics preparó a su primer grupo de ciudadanos motivados para entrar al mundo de la política. La organización sigue un modelo típico de empresa social mediante el cual busca, selecciona y apoya a talentos políticos con ideas innovadoras para fortalecer la democracia en diferentes regiones y niveles de gobierno. El grupo seleccionado cumple un programa de seis meses que incluye financiamiento y formación en diversas habilidades, como la gestión de una campaña, así como acceso a una amplia red de políticos, empresarios, organizaciones de la sociedad civil y fundaciones.

En el programa, los participantes pueden llevar a cabo sus ideas, como impulsar proyectos de ley para empoderar a personas apátridas, crear grupos de presión para defender los intereses de una comunidad con poca representación, o consultar a organismos gubernamentales para contratar personal de grupos minoritarios. Las soluciones que desarrollan abordan una serie de problemas sociopolíticos que han hecho que la democracia alemana sea vulnerable al deterioro, como la creciente polarización, el populismo de la derecha, la injusticia social y desigualdad, y el estancamiento de procesos y estructuras. JoinPolitics está expresamente a favor de la democracia, pero no es partidista. Apoya a los talentos que pertenecen a un espectro de partidos políticos, así como a los que no tienen afiliación partidista, pero no se involucra con partidos no demócratas ni antidemocráticos.

**JOHANNA MAIR** es profesora de organización, estrategia y liderazgo en la Hertie School de Berlín, es codirectora del Global Innovation for Impact Lab del Stanford Center on Philanthropy and Civil Society y es editora académica de la Stanford Social Innovation Review.

**JOSEFA KINDT** es investigadora asociada en la Hertie School.

**SÉBASTIEN MENA** es profesor de organización y gobernanza en la Hertie School.

Caroline Weimann fundó JoinPolitics (Únete a la Política) en 2019 tras trabajar en una fundación alemana para abordar retos sociales. Su transición de donadora a emprendedora social surgió al darse cuenta de que “las grandes interrogantes de nuestro tiempo, ya sean las desigualdades sociales o el cambio climático”, afirma, “tendrán que resolverse a nivel político.”

Para Weimann, al igual que para otros, la innovación social debe entrar en la política para desplegar todo su potencial. JoinPolitics se aparta de la práctica convencional de la innovación social que reconoce el papel de la política en la creación de un entorno favorable para el sector, pero no da prioridad a los cambios en el sistema político. Por lo general, la práctica de la innovación social se ha detenido a las puertas de los sistemas políticos. Por el contrario, JoinPolitics promueve la innovación para arreglar o reconfigurar elementos del sistema político, de manera que la innovación social se desprenda de la narrativa dominante que la ha divorciado del ámbito político. La organización sin fines de lucro y sus talentos políticos se centran en encontrar soluciones a las crecientes amenazas contra los principios democráticos de justicia, igualdad, representación y participación ciudadana en Alemania.

Al investigar este compromiso político poco convencional en seis continentes, descubrimos que las amenazas a la democracia y la preocupación por la desestabilización que impulsan iniciativas como JoinPolitics son omnipresentes. Como expertos en organización, analizamos informes que documentan el estado de la democracia y hablamos con profesionales de la administración pública, el sector empresarial, el mundo académico, la sociedad civil organizada y la política. En este último año, hemos realizado más de 50 entrevistas con expertos y actores que forman parte de una amplia gama de actividades similares a las que realiza JoinPolitics.

Una de ellas es #FixPolitics (#ArreglosPolíticos) en Nigeria, fundada en 2020 por Oby Ezekwesili, una experta en políticas públicas, humanitaria y cofundadora de Transparency International (Transparencia Internacional). La organización sin fines de lucro aspira a crear una democracia que funcione para todos al educar y motivar a los ciudadanos marginados a ejercer sus derechos civiles, fomentar reformas electorales y formar a políticos que favorezcan la democracia. También en este caso, los graves problemas de la democracia, como la falta de inclusión política, la desigualdad educativa o la injusticia social, son fundamentales para el trabajo de #FixPolitics.

JoinPolitics y #FixPolitics ejemplifican una tendencia mundial para revivir los principios democráticos a través de la innovación liderada por ciudadanos. A lo largo de la última década han surgido iniciativas similares: el “National Democratic Institute” (Instituto Nacional Democrático), que forma líderes en la administración pública en los Estados Unidos; el “Innovation in Politics Institute” (Instituto de Innovación en Política), que facilita el intercambio de buenas prácticas de innovación entre las fronteras y los partidos políticos en Europa; la organización sin fines de lucro “Keseb”, que busca construir un ecosistema global de emprendedores prodemocráticos en Brasil, India, Sudáfrica y Estados Unidos; y el “Netherlands Institute for Multiparty Democracy” (Instituto Holandés para la Democracia Multipartidaria), que estableció una red de escuelas de democracia en Europa, Asia, África y América Latina.

Estas iniciativas comparten el deseo de que la innovación social “se una a la política”. Lo que hacen y cómo funcionan son referentes de lo que llamamos innovación política: la práctica dirigida por los ciudadanos de diagnosticar problemas en el sistema político y trabajar de manera colectiva para encontrar soluciones con el objetivo de fortalecer y revitalizar la democracia. Los esfuerzos de estas iniciativas responden directamente a amenazas críticas para la democracia, incluido el repunte del autoritarismo. En 2022, por primera vez en casi dos décadas, en el mundo hubo más Estados autocráticos que democracias.

Ese mismo año, el informe de resultados globales de la fundación Bertelsmann Stiftung clasificó a 70 de 137 países como autocracias y declaró a otros 11 como “democracias altamente defectuosas” vulnerables a convertirse en autocráticas. En 2021, la organización estadounidense sin fines de lucro Freedom House informó de un nuevo punto álgido en la “recesión democrática” mundial de los últimos 15 años: los países en los que la democracia se ha deteriorado superaron en número a aquellos “con mejoras por el mayor margen registrado desde que comenzó la tendencia negativa”.

Además, la actual crisis mundial de salud pública agravó muchas tendencias antidemocráticas, como la normalización de los estados de excepción y la extensión del poder estatal a la vida privada de los

ciudadanos.<sup>1</sup> Los movimientos populistas siguen dividiendo a las sociedades y, según el “Democracy Index” (Índice de democracia) del año 2021, hasta los países con democracias “estables” obtuvieron una puntuación baja en lo que respecta a la participación ciudadana.<sup>2</sup> Además, mientras que los jóvenes se vuelven más activos en la política, los políticos en puestos influyentes siguen representando a los grupos de edad e intereses de las personas de 50 años en adelante. La falta de representación política, percibida o real, también puede contribuir al aumento de la desconfianza de los ciudadanos en los gobiernos y los políticos democráticos. De acuerdo con los datos del estudio “Edelman Trust Barometer” (Barómetro de Confianza Edelman) del año 2022, realizado en 28 países, el 42% de los ciudadanos de todo el mundo desconfía de los líderes gubernamentales y el 48% considera que el gobierno es una fuente de división.

A pesar de estas deficiencias, los innovadores políticos consideran que la democracia es la forma de gobierno más adecuada para garantizar el orden político, el desarrollo económico y el progreso de la sociedad. Su opinión refleja las preocupaciones y preferencias de la sociedad. Según un estudio realizado en 2021 por la organización More in Common y la fundación Robert Bosch Stiftung, el 93% de la población alemana estaba a favor de los principios democráticos, aunque una de cada dos personas no se sentía representada en el gobierno.<sup>3</sup> Sin embargo, las opiniones sobre lo que constituye exactamente una democracia estable y funcional varían, y esa variación determina la forma que adopta la innovación política, ya sea como reforma sistémica o como transformación.

Al tratarse de un campo incipiente, la innovación política corre el riesgo de fragmentarse debido a la falta de una definición y una terminología establecidas. Ahora, a medida que aumentan los esfuerzos globales por apuntalar la democracia en todo el mundo, hemos llegado a un momento crítico en el que el campo necesita consolidación, y nuestro papel como estudiosos de la organización es proporcionar un lenguaje y una estructura en términos de lo que es y lo que no es la innovación política. Por lo tanto, en este artículo definimos los contornos del campo, ofrecemos claridad conceptual y mostramos sus vínculos con la innovación social.

## De lo social a lo político

La innovación política nos alienta a pensar que el cambio social y el cambio político están interrelacionados, no disociados. Lo político en la innovación política establece el contexto del trabajo en la política y el sistema político; la política incluye la participación ciudadana (con p minúscula), así como la participación formal en las instituciones políticas (con P mayúscula). La innovación se refiere al proceso de diagnosticar problemas, desarrollar ideas y experimentar con ellas, así como implementar y adaptar soluciones. Las soluciones pueden materializarse en forma de productos, métodos o tecnologías para resolver un problema o promulgar nuevas prácticas políticas.

La innovación política abarca cambios en la forma en que practicamos la democracia y en la infraestructura que la hace operativa.

Consideramos la innovación política como un esfuerzo continuo y colectivo para garantizar que la democracia siga siendo un sistema operativo eficaz y adecuado para lograr el orden y el progreso social.

Por lo tanto, la innovación política no está aislada sino que es congruente con una comprensión amplia de la innovación social, la cual va más allá de reconocer su potencial para influir en la vida económica y política a través del cambio social. Por el contrario, hace de la reforma o transformación de los órdenes políticos un elemento central de la innovación social.<sup>4</sup> Así, una visión más amplia de la innovación social incorpora la innovación política como una práctica adaptada al cambio político.

Los desafíos a la democracia, así como las soluciones innovadoras a estos desafíos, existen desde hace tanto tiempo como la propia democracia. En reconocimiento de esta historia, la innovación política complementa y aumenta tres enfoques establecidos desde hace tiempo para el trabajo a favor de la democracia: la innovación democrática, el activismo político y la iniciativa empresarial política.<sup>5</sup>

La innovación democrática forma parte del diseño de instituciones democráticas.<sup>6</sup> Implica soluciones complejas a problemas de participación igualitaria en los procesos de toma de decisiones políticas. Por ejemplo, en los últimos 20 años, las asambleas ciudadanas han surgido como una destacada innovación democrática en Europa Occidental. Estas asambleas están formadas por ciudadanos seleccionados por sorteo que deliberan sobre un problema político para buscar una solución para todos los ciudadanos. Del mismo modo, el auge del voto electrónico o de los presupuestos participativos (presupuestos públicos decididos por los ciudadanos) ofrecen ejemplos de innovación democrática e importantes innovaciones que promueven elementos de democracia directa. Así pues, la innovación democrática proporciona las herramientas tecnológicas que ayudan a democratizar los procesos deliberativos en los órganos de gobierno u otras organizaciones, es decir, cómo se toman las decisiones. En cambio, la innovación política se centra más en las personas y las agendas políticas, es decir, quién decide qué esfuerzos se emprenden y por qué.

El segundo enfoque, el activismo político, desafía el orden político existente y, cuando tiene éxito, sacude el sistema vigente. Pensemos en las protestas prodemocráticas de la Primavera Árabe que intentaron derrocar regímenes de opresión, empezaron en Túnez y de inmediato se extendieron por Oriente Medio y Norte de África. El activismo político utiliza métodos como la movilización de grupos de base y virtuales, protestas, peticiones y campañas para lograr una transferencia de poder del Estado al pueblo, que actúa como agitador al margen de las estructuras políticas formales.<sup>7</sup> La innovación política, por su parte, trata de mantener y mejorar el sistema mediante soluciones sistémicas internas.

El tercer enfoque, la iniciativa empresarial política se ocupa de la creación de nuevos partidos políticos o coaliciones para llenar vacíos en el espectro político democrático.<sup>8</sup> Se puede pensar en nuevos partidos como Pirate Party o Volt, ambos operan principalmente en Europa, que desafían las formas tradicionales de creación, organización y gestión de los partidos políticos. Aunque la innovación política puede incluir la formación de un nuevo partido, también incluye los esfuerzos por mejorar y cambiar los partidos existentes.

## La práctica y los protagonistas

La práctica de la innovación política integra algunas de las actividades asociadas a los enfoques establecidos del trabajo prodemocrático, pero las alinea con la innovación social. A modo de ejemplo, la iniciativa del

empresedor social Max Oehl llamada Brand New Bundestag surgió más o menos al mismo tiempo que JoinPolitics, ambos en respuesta a los mismos problemas sociopolíticos en Alemania, pero hace hincapié en dimensiones políticas diferentes. Inspirada en el movimiento estadounidense Brand New Congress para elegir personas de la clase trabajadora para ocupar puestos de representación popular, la organización utiliza la movilización de base para apoyar la elaboración de políticas sociales progresistas y las campañas de candidatos políticos que defienden los intereses de comunidades marginadas.

Brand New Bundestag conceptualiza intencionalmente el “progresismo” como no partidista, fuera de afiliaciones partidistas, en su misión por desarrollar una política “preparada para el futuro” que facilite la colaboración a través de las líneas partidistas, así como con independencia de ellas. En 2022, Oehl fue nombrado miembro de Ashoka en reconocimiento a su enfoque innovador del trabajo en favor de la democracia, el cual combina las fuerzas del activismo de base y la política formal. Asimismo, Christiana Bukalo, uno de los talentos de JoinPolitics y fundadora de la organización sin fines de lucro Statefree, recibió una beca Echoing Green por sus esfuerzos para empoderar a las personas apátridas a través del cambio legislativo, primero en Alemania y después a nivel de la Unión Europea.

Las características que definen a este campo son: la determinación de volver a fundamentar la política en principios democráticos y dirigirse a los ciudadanos como protagonistas de la democracia. La primera diferencia la innovación política de los esfuerzos por socavar la democracia. La segunda revierte las tendencias inherentes a formas de populismo en las que los líderes supuestamente representan a los no representados, asegurándose de que estos participen de manera activa en los procesos democráticos de toma de decisiones.

En el centro de la innovación política como campo de práctica se encuentran los innovadores, los orquestadores y los facilitadores. En conjunto, hacen que la innovación política sea un esfuerzo colectivo con agencia distribuida, basado en una voluntad compartida de buscar acceso al sistema político e intervenir de forma constructiva en él.

**Innovadores** | Estos actores son ciudadanos orientados a la búsqueda de soluciones e iniciativas de la sociedad civil. Asumen un reto social para buscar el cambio en los sistemas políticos a partir de la acción. Sin embargo, en lugar de actuar como agitadores externos, asumen responsabilidades, desarrollan e introducen soluciones acordes con los principios democráticos. Sus soluciones abordan diversos problemas de la democracia y pueden materializarse de diversas formas, tales como un programa para reclutar mujeres para cargos políticos con el fin de lograr la paridad en el gobierno, una serie de talleres de formación política para las administraciones públicas o una red de cabildeo político para artistas con el fin de aumentar el poder político de este grupo habitualmente impotente.

Los innovadores realizan múltiples actividades para abordar los problemas que se crean en el ámbito político y que, por tanto, deben resolverse mediante el trabajo político. Estas actividades incluyen: apoyo, asesoría, gestión de redes de trabajo, educación política, capacitación e investigación.

Sin embargo, los innovadores suelen carecer de los fondos y la influencia necesarios para establecer innovaciones en la práctica política, ya que no están estructuralmente integrados en el sistema

político. A veces recurren al partidismo, en concreto, a las conexiones personales con los cargos electos a través de la afiliación activa a un partido. Pero, sobre todo, confían en otro tipo de actores en el campo, los orquestadores, para que les proporcionen la estructura de apoyo necesaria para institucionalizar sus ideas.

**Orquestadores** | Estos actores construyen y coordinan el campo de la innovación política. Configuran la dinámica entre los distintos actores y la esfera política coordinando el flujo de recursos, ideas y personas dentro del campo. Su mandato consiste en profesionalizar el trabajo de la innovación política. Es importante destacar que los orquestadores abren la comunicación entre los innovadores de la sociedad civil y la política, y facilitan la institucionalización de la innovación haciendo que las ideas se adapten a la política.

Organizadores como JoinPolitics, Brand New Bundestag y #FixPolitics, así como Tous Elus y Académie des Futurs Leaders (Francia) y Keseb (Estados Unidos) comparten la idea de que el sistema político necesita mejoras. Ello impulsa su aspiración de sistematizar los esfuerzos existentes, pero quizá desarrollados de manera insuficiente. La variedad de sus esfuerzos ilustra las posibles respuestas a la representación desigual y la insuficiente participación ciudadana en los distintos países. Estos orquestadores tienden puentes hacia la política y los cargos políticos para los innovadores que fortalecen la democracia. En muchos casos, sus nombres indican lo que cada grupo cree que es la mejora necesaria para la democracia en sus respectivos países, ya sea un mejor acceso a la política (JoinPolitics), un órgano parlamentario representativo de manera igualitaria (Brand New Bundestag), reformas estructurales (#FixPolitics), inclusividad (Keseb, que significa “del pueblo” en la antigua lengua ge’ez del sur de Siberia) o legitimidad (Tous Elus, que significa “todos elegidos” en francés).

**Facilitadores** | Los financiadores de este campo son, en su mayoría, actores filantrópicos poco convencionales, en el sentido de que adoptan la postura política y prodemocrática, pero no necesariamente todos los puntos de vista políticos de las iniciativas apoyadas. Por lo general, la filantropía en Europa Occidental ha invertido en política de forma indirecta —por ejemplo, financiando a organizaciones de la sociedad civil que buscan el cambio político—, pero se ha abstenido de otorgar apoyos económicos y subsidios directos a causas políticas propiamente dichas. En países como Alemania y el Reino Unido, las fundaciones están incluso obligadas por ley a abstenerse de financiar los esfuerzos de personas e instituciones que forman parte de la estructura política formal.

Contrario a esta norma del sector, los filántropos y las fundaciones que participan en la innovación política apoyan a los innovadores y orquestadores porque pretenden lograr el cambio social a través del cambio político formal. Aunque a menudo favorecen los modelos de organización empresarial recurrentes en la innovación social, estos facilitadores se posicionan abiertamente como políticos y prodemocráticos.

Su enfoque sobre la innovación política se basa en dos pilares: ofrecen apoyo durante períodos más largos de lo habitual en la innovación social, y utilizan métodos como la colaboración masiva, mejor conocida como *crowdsourcing*, para identificar iniciativas merecedoras de financiamiento. Entre los facilitadores que hemos identificado se

encuentran fundaciones que llevan mucho tiempo interesadas en la democracia, como la Open Society Foundations, la Fundación William and Flora Hewlett y la Fundación Ford. Además identificamos fundaciones que se han vuelto activas en innovación política en los últimos años, como Luminate (parte de la Red Omidyar), la Fundación Schöpfung, la Fundación Hertie, la Fundación Alfred Landecker, la Fundación Obama, la Multitudes Foundation y la Fundación Daniel Sachs. Las dos últimas representan esfuerzos filantrópicos para llenar el vacío de recursos entre las iniciativas de la sociedad civil y el poder político. La Fundación Obama, por ejemplo, gestiona una serie de programas de financiamiento destinados a fortalecer la democracia y el desarrollo del liderazgo en la administración pública y la política.

Las actividades de los distintos actores pueden coincidir, pero cumplen objetivos diferentes. Para los innovadores, actividades como la gestión de redes de trabajo, educación política y capacitación son parte del proceso de generación de ideas y conocimientos, mientras que los orquestadores las emplean para construir el campo de la innovación política. Del mismo modo, los orquestadores adquieren y distribuyen recursos en el campo con el objetivo de ayudar a los innovadores a organizar sus esfuerzos para, en última instancia, hacer que las ideas sean aptas para su implementación, mientras que los habilitadores proporcionan los recursos necesarios para que el campo crezca y se sostenga a sí mismo.

## Democracia en acción

El trabajo de los actores adopta diferentes formas, actividades y prácticas. Para comprender cómo funciona la innovación política y cómo genera impacto, nos parece útil profundizar en la labor democrática y las rutas de impacto características de la innovación política. Nuestra investigación identificó en concreto tres enfoques de dicha labor que, en conjunto, explican cómo la innovación política fortalece la democracia. Los innovadores y los orquestadores difieren en si adoptan uno o varios enfoques. Estos son útiles para identificar a las partes interesadas y ayudar a los financiadores a invertir y desarrollar carteras de financiamiento.

El trabajo centrado en los ciudadanos moviliza a quienes están o se sienten excluidos del sistema político. En su mayoría, este trabajo consiste en traer de vuelta a los ciudadanos y a la sociedad civil a la política y suele basarse en campañas que organizan a los ciudadanos para que ejerzan sus derechos (votar) o participen en política (postularse a cargos de elección popular). Entre los ejemplos de este tipo de trabajo se incluyen las ideas de *crowdsourcing* para el cambio en la política o proporcionar educación política al público a través de campañas de educación de los electores, juegos de simulación o talleres.

El trabajo orientado en los líderes tiene el objetivo de identificar y cultivar el talento político. Esta labor suele tratar de diversificar la reserva de talento político mediante la búsqueda de grupos con poca representación y el acercamiento a ellos vía intentos de superar la tendencia de jerarquía e inercia de las carreras políticas a través de diversas actividades de capacitación y apoyo. El trabajo centrado en los líderes suele basarse en la creación o utilización de academias, incubadoras o centros de formación ya existentes. Algunos ejemplos son la selección y formación de candidatos a puestos públicos procedentes

de grupos con poca representación y, en ocasiones, el financiamiento de las candidaturas. Un actor establecido en esta línea de trabajo es Apolitical, que coordina y autoriza una red mundial de instituciones de formación en liderazgo político. A través de su rama de emprendimiento social, la organización ofrece cursos gratuitos de elaboración de políticas desarrollados en colaboración con los gobiernos y pone en contacto a líderes políticos y funcionarios públicos para fomentar el aprendizaje entre pares.

El trabajo centrado en la estructura pretende dar forma a la infraestructura de la democracia y a las normas que la rigen. Puede centrarse en las políticas que no abordan como es debido los problemas relacionados con la democracia a distintos niveles. También puede tratar de cambiar las normas de la administración pública (por ejemplo, la representación de las minorías) o las leyes a nivel regional o nacional.

#FixPolitics lleva a cabo una labor de democracia estructural mediante la búsqueda de reformas constitucionales y electorales integrales en sus instituciones legislativas, ejecutivas y judiciales. La organización demuestra cómo los agentes de la innovación política pueden atender a más de una categoría de la labor democrática: la estrategia triangular de #FixPolitics también incluye la gestión de campañas públicas y programas para formar un electorado nigeriano competente (trabajo dirigido a los ciudadanos) y la gestión de una escuela de formación política (trabajo centrado en los líderes).

Las tres palancas de la democracia trabajan para fomentar el cambio en el sistema político y crear impacto a lo largo de dos rutas principales: la reforma de la democracia y la transformación de la democracia. Ambas rutas son coherentes con un enfoque gradual y poco sistemático del cambio destinado a rejuvenecer la democracia en lugar de sustituirla.

Los esfuerzos que siguen la ruta de la reforma tienen como objetivo actualizar el sistema operativo para fortalecer la democracia. En otras palabras, estas iniciativas buscan ampliar el sistema haciéndolo más inclusivo, representativo, justo y equitativo, manteniendo intacta su arquitectura. Tales esfuerzos podrían consistir en garantizar que las instituciones políticas existentes representen mejor a la población y que los servicios públicos reconozcan y respondan de manera adecuada a las necesidades de los ciudadanos. En esta ruta de reforma, las instituciones políticas existentes son herramientas para el cambio. Pensemos, por ejemplo, en la elección de representantes de las minorías para aumentar su representación en un gabinete.

Tiaji Sio, uno de los talentos de JoinPolitics, cofundó la iniciativa DIVERSITRY, la cual apunta hacia la reforma, abordando los procesos y la representación antidemocráticos en las instituciones públicas alemanas. Tomando en cuenta la experiencia de Sio como funcionaria pública en el Ministerio Federal de Asuntos Exteriores, el equipo de DIVERSITRY formó una red interdepartamental de personas de color que trabajan en la administración pública. Asesoran a los ministerios sobre cómo mejorar la representación y la justicia en la contratación y la formulación de políticas. La iniciativa australiana Politics in Colour también aborda las desigualdades raciales en las instituciones públicas. Esta organización forma y apoya a mujeres de color, incluidas mujeres indígenas con poca representación, para que se conviertan en funcionarias públicas o políticas, lo que les permite llevar los intereses de sus comunidades al ámbito político.

Los esfuerzos y las iniciativas que siguen la ruta de la transformación tienen el objetivo de reconfigurar el sistema operativo. Estos intentos parten de la base de que las instituciones actuales no son del todo adecuadas para su propósito y necesitan algo más que una simple actualización o un ajuste a las circunstancias actuales: requieren un cambio estructural. En esta ruta, las instituciones existentes son el objeto, y no el medio del cambio. Tous Elus sigue esta trayectoria, plasmada en su lema de que le corresponde al pueblo (re)inventar la democracia; su eslogan, “la démocratie n'existe pas, à nous de l'inventer” se traduce como “la democracia no existe, nos toca inventarla”. Tous Elus organiza sus actividades en torno al principio de legitimidad democrática. Al igual que #FixPolitics, Tous Elus educa al público y forma a jóvenes de comunidades marginadas de la política para que adquieran conocimientos políticos, ejerzan sus derechos democráticos y entren en la política postulándose a puestos de elección popular.

### El futuro del sector

Si bien los enfoques de trabajo y sus rutas proporcionan información sobre el impacto potencial de la innovación política, la evaluación de la actividad política es sin duda, en palabras de Steven Teles y Mark Schmitt, un “arte esquivo”.<sup>9</sup> Las herramientas habituales para evaluar y comunicar el impacto de la innovación social no se pueden implementar a la innovación política porque el progreso y el cambio se producen en patrones no lineales e interrumpidos.

Pero aunque sea imposible desarrollar indicadores de implementación universal para captar y comparar el impacto de los distintos tipos de trabajo e itinerarios, el seguimiento de los avances es importante para las organizaciones individuales y para el ámbito de la práctica.

Las tres categorías de trabajo que hemos esbozado ayudan a definir medidas significativas para realizar un seguimiento de las actividades, como cuántas sesiones de formación de talentos políticos se llevaron a cabo; documentar los resultados, como cuántas políticas se redactaron y cuántos innovadores políticos se postularon a las elecciones o se graduaron en academias; o informar de los resultados, como los innovadores que ocupan distintos tipos de puestos de poder formal, las políticas que entraron en vigor o las leyes que fueron aprobadas. Sin embargo, debido a la naturaleza no lineal del cambio político, debemos resistirnos a la tentación de consagrar y optimizar objetivos fácilmente medibles.

Sin importar la ruta que se elija, lo más probable es que el cambio en el sistema político sea lento y tortuoso, con altibajos que no pueden anticiparse por completo.<sup>10</sup> Pensemos en los candidatos que no cumplen todas las esperanzas y promesas que hicieron en sus discursos de campaña, porque hacer campaña para un puesto y ocuparlo son dos trabajos diferentes que requieren de habilidades distintas. O pensemos en los numerosos contratiempos creados por movimientos y campañas antidemocráticos, como la campaña del Brexit el año 2016 del partido Reform UK de Nigel Farage, que quedó al descubierto por difundir de manera intencional información falsa para ganar electores. Así pues, la innovación política debe ser un esfuerzo colectivo continuo con base en un compromiso compartido con los principios democráticos y con la movilización de una masa crítica de personas e ideas para lograr el cambio político. Nunca puede ser responsabilidad o tarea exclusiva de innovadores u orquestadores individuales.

El indicador definitivo del impacto de la innovación política es en qué medida contribuye a crear una democracia saludable. Algunos, como la organización danesa Democracy Fitness, consideran que la democracia es un músculo que requiere entrenamiento y fortalecimiento continuos. La ambición de mantener la democracia saludable mediante un entrenamiento físico riguroso, en lugar de suprimir las patologías y combatir los síntomas, también ayudaría a prevenir futuros males y amenazas a la democracia. Los planes de entrenamiento, las recetas y las curas deben dirigirse a la sociedad, prestar atención a las distintas realidades geográficas y temporales y orientarse hacia el progreso de la sociedad.

Para que este campo tenga impacto y se institucionalice, tendremos que pensar con más cuidado en cómo relacionarnos con las infraestructuras políticas existentes o quizá cooptarlas. Por ejemplo, en la mayoría de los países europeos, los partidos políticos reciben financiamiento público para apoyar su labor. En Alemania y Austria, los partidos suelen crear academias y desarrollar programas para identificar, cultivar y reclutar talentos políticos. ¿Cómo podemos asegurarnos de que estas instituciones están a la altura de los principios democráticos de igualdad de representación y participación? ¿Cómo podemos permitir una transferencia de las mejores prácticas de trabajo democrático en distintos países? Y, por último, ¿cómo puede la innovación política convertirse en un faro de democracia en regímenes democráticos defectuosos o incluso en autocracias?

A medida que el campo evoluciona, debemos desarrollar un método para comprender el crecimiento y la escala de la innovación política. También necesitamos comprender mejor las posibles compensaciones entre el apoyo a los líderes y las ideas de soluciones. ¿Puede conciliarse la inversión en la carrera de un político con la inversión en el tiempo necesario para implementar una solución? De hecho, las características personales no solo importan para desafiar, sino también para ganar poder político y desempeñarse en el cargo público de acuerdo con los principios democráticos. #FixPolitics utiliza las 5 C (carácter, competencia, capacidad, coraje o valentía y compasión) y Join Politics se basa en una lista de las 5 Grandes (visionario “realizador”, sociable, persuasivo, autorreflexivo e impulsado por un propósito) para describir el talento político ideal. También necesitamos buenas ideas de soluciones ahora para que coincidan con una ventana de oportunidad política. Por lo tanto, debemos empezar a desarrollar depósitos de ideas democráticas innovadoras comparables a los bancos de sangre de la sociedad. Es probable que esto se consiga mejor fomentando el intercambio y la colaboración entre personas diversas que puedan mantener vivas las ideas alternativas, en lugar de registrar estas ideas en una estructura específica, algo que la mayoría de los orquestadores ya han comprendido al hacer hincapié en la formación y la creación de comunidades.

Asimismo necesitaremos más experiencia sobre cómo apoyar y financiar la innovación política. Los financiadores deben abandonar las prácticas de inversión de impacto que prevén una implicación directa con los beneficiarios o las entidades en las que invierten. La innovación política como campo solo prosperará y podrá fortalecer y revitalizar la democracia cuando los inversores se aparten con humildad de un conflicto directo con sus inversiones para garantizar la autonomía y la independencia. El entusiasmo actual y el

aprendizaje en torno a la filantropía basada en la confianza, en la que los financiadores ceden más poder y control a las comunidades a las que sirven, podría aportar ideas importantes sobre cómo gobernar la relación no solo entre financiadores y beneficiarios, sino también entre financiadores y orquestadores. Sin embargo, se necesitan conversaciones más sinceras para entender cómo traducir el compromiso de salvaguardar los principios democráticos en la sociedad en un código operativo para innovadores, orquestadores y facilitadores.

El auge de la innovación política constata el miedo que tienen las sociedades de perder la democracia. Demuestra la voluntad de mejorar el sistema utilizando medios constructivos, frente a los medios radicales y antisistémicos. Busca redefinir la responsabilidad política haciendo que “lo social” sea político y “lo político” social. Los actores que conforman este campo de práctica han extendido la innovación social al ámbito político para llenar el vacío entre la sociedad civil y la política, que ha hecho tan vulnerable a la democracia. Saben que el cambio social requiere un cambio político. La urgencia que atribuyen a rescatar y rejuvenecer la democracia se manifiesta en la innovación política. El campo, su crecimiento y su consolidación, por tanto, nos conciernen a todos. ■

## Notas

- 1 *Democracy Index 2021: The China Challenge (Índice de democracia 2021: El desafío de China)*, Londres: The Economist Intelligence Unit Limited, 2022; Alizada et al., *Autocratization Turns Viral: Democracy Report 2021, Gotemburgo (La autocratización se vuelve viral: Índice de democracia 2021)*, Suecia: Universidad de Gotemburgo, 2021.
- 2 *Democracy Index 2021: The China Challenge (Índice de democracia 2021: El desafío de China)*.
- 3 Robert Bosch Stiftung y *More in Common*, eds., *It's Complicated. People and Their Democracy in Germany, France, Britain, Poland, and the United States (Es complicado: La gente y su democracia en Alemania, Francia, Gran Bretaña, Polonia y Estados Unidos)*, 2021.
- 4 Roberto Manabeira Unger, “Conclusion: The Task of the Social Innovation Movement” (Conclusión: La labor del movimiento de innovación social), en A. Nicholls, J. Simon y M. Gabriel, eds., *New Frontiers in Social Innovation Research (Nuevas fronteras en la investigación de la innovación social)*, Londres: Palgrave Macmillan UK: 2015.
- 5 Véase, por ejemplo, Graham Smith, *Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation (Innovaciones democráticas: Diseño de instituciones para la participación ciudadana)*, Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press, 2009; Hahrie Han, Elizabeth McKenna y Michelle Oyakawa, *Prisms of the People: Power & Organizing in Twenty-First-Century America (Prismas de personas: Poder y organización en los Estados Unidos en el siglo XXI)*, Chicago: University of Chicago Press, 2021; y Josef Lentsch, *Political Entrepreneurship: How to Build Successful Centrist Political Start-ups (Iniciativa empresarial política: Cómo construir campañas emergentes exitosas para un electorado centrista)*, Cham, Suiza: Springer, 2018.
- 6 Smith, *Democratic Innovations (Smith, Innovaciones democráticas)*.
- 7 Charles Tilly, *From Mobilization to Revolution (De la movilización a la revolución)*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- 8 Lentsch, *Political Entrepreneurship (Iniciativa empresarial política)*.
- 9 Steven Teles y Mark Schmitt, “The Elusive Craft of Evaluating Advocacy” (El arte esquivo de evaluar la incidencia política), *Stanford Social Innovation Review*, verano de 2011.
- 10 Christian Seelos, “Changing Systems? Welcome to the Slow Movement” (¿Cambio de sistemas? Bienvenido al movimiento lento), *Stanford Social Innovation Review*, invierno de 2020.

# El futuro de la innovación

**E**n primavera de 2003, *Stanford Social Innovation Review* publicó su primera edición. Ahora, veinte años más tarde, celebramos su aniversario. Para festejar la ocasión, invitamos a líderes investigadores, pensadores e innovadores sociales alrededor del mundo, quienes ya han escrito para *SSIR*, a compartir sus ideas sobre los desafíos que enfrentamos a futuro y cómo la innovación social debe evolucionar para enfrentarlos. Nos emociona compartirles el resultado de esta experiencia: una colección fascinante de ensayos en torno a temas diversos, que, sin duda, abrirá su apetito intelectual. Esperamos que los disfruten.



# IMAGINAR UNA VISION RADICAL PARA EL FUTURO

ANA MARIE ARGILAGOS E HILDA VEGA

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Cierra los ojos, respira e imagina el mundo dentro de 10, 20 o, incluso, 30 años. ¿Qué ves? Hay que admitir que, cuando lo hicimos, fue difícil no imaginar un planeta distópico arruinado por nuestra falta de cuidado hacia nuestros ecosistemas y hacia los demás. Es fácil quedar atrapado en esta visión del futuro después de leer demasiadas novelas o ver demasiadas películas que muestran una comunidad de personas multirraciales que luchan por encontrar su lugar en un mundo de escasez y competencia.

Tuvimos que concedernos un poco de gracia para superar las obvias limitaciones de esa visión, y te invitamos a que tú hagas lo mismo. En su lugar, demos un pasito pa'lante y soñemos con un mundo extraordinario y multirracial donde las necesidades de todas las personas se satisfagan; pensemos en ello no como una visión utópica, sino como una posibilidad aceptable y muy real.

Consideremos el mundo retratado en la película *Black Panther: Wakanda Forever* (Pantera negra: Wakanda por siempre), en la que el director Ryan Coogler nos presenta una visión de lo que es posible cuando descentramos nuestras narrativas de los puntos de vista blancos, masculinos y heterocéntricos y dejamos de vernos unos a otros como villanos de nuestras propias historias, y más bien como aliados comprometidos a preservar y proteger a cada uno de nosotros, y el poder que tenemos como comunidades individuales y colectivamente.

Historias como *Wakanda Forever* demuestran el nivel de violencia que la colonización, la conquista y el genocidio han causado a lo largo de generaciones, y cómo podemos superarlo. Nos desafía a ver Talokan, el reino submarino arraigado a las culturas indígenas, maya y azteca, como una posibilidad a pesar de las barreras a las que se enfrentó la comunidad ficticia para sobrevivir.

Cuando pensamos en el futuro de la tecnología y la innovación social, tenemos que hacerlo a través de una lente alternativa, al igual que en *Wakanda Forever*, y creer en un futuro en el que todos tengan el talento, la visión y el acceso para construir proyectos que sean sostenibles y beneficiosos para todos. Necesitamos visualizar un mundo basado en la abundancia, y que rechace la idea de que la negritud y la indigeneidad deben seguir considerándose inexistentes en las Américas.

Este cambio de visión tiene que ver tanto con la comprensión del papel que desempeñan el poder y la clase social en la formación de la sociedad como con la comprensión del papel que ha desempeñado la discriminación estructural en la creación de nuestras identidades racializadas o étnicas. Porque al final, como señalan muchas narrativas

distópicas, nuestros retos son acerca de quién controla los recursos y cómo ese poder es disputado por las comunidades organizadas.

Crear una nueva visión es solo el principio. También debemos preguntarnos qué significa hoy para nosotros esta especulación científica sobre nuestro futuro, especialmente para quienes nos encontramos en puestos que influyen en los recursos filantrópicos para las comunidades de color. Para comenzar, significa que debemos aprovechar la oportunidad de construir intencionalmente espacios en nuestras comunidades y en las organizaciones a las que servimos para definir un futuro que sea por, para y sobre todos nosotros, en el que el progreso y la liberación de una comunidad estén inseparablemente vinculados a los derechos, la seguridad y el bienestar de los demás, pero especialmente de las comunidades indígenas y afroestadounidenses.

Es nuestra responsabilidad ser proactivos al centrar esas narrativas que se entrecruzan y desmontar el mito de que la innovación y la creatividad provienen solo de aquellos que pueden acceder o entender la última tecnología o se benefician de la proximidad a los centros de innovación y poder. Nuestro vibratio, la energía compartida que tienen los wakandianos y los talokaniles, está en cómo vamos a crear el mundo interconectado que estamos tratando de ase-



**ANA MARIE ARGILAGOS** es presidenta y CEO de Hispanos en Filantropía (Hispanics in Philanthropy, HIP, por sus siglas en inglés). Antes de incorporarse a HIP, fue asesora senior de la Fundación Ford, donde trabajó en estrategias de desarrollo urbano para ampliar las oportunidades económicas y promover la sostenibilidad en todo el mundo. Argilagos también fue responsable principal de programas en la Fundación Annie E. Casey. Es miembro de las juntas directivas de Asesores Filantrópicos Rockefeller (Rockefeller Philanthropy Advisors), CANDID, la Crónica de la Filantropía (Chronicle of Philanthropy), PoderLatino y la Fundación Comunidad Santa Fe (Santa Fe Community Foundation).



**HILDA VEGA** es vicepresidenta adjunta de Prácticas Filantrópicas en Hispanos en Filantropía (Hispanics in Philanthropy). Antes de unirse a HIP, fue directora del Fondo CLIMA, un fondo de colaboración de base mundial para la justicia climática y ocupó cargos en Asesores de Impacto Social (Social Impact Advisors), la Fundación Libra (Libra Foundation), la Fundación Avina (Avina Foundation) y Unidos US. Es miembro de la junta directiva de Avina Americas.

gurar. Debemos basar nuestros planteamientos en las sabias palabras de Octavia E. Butler: “No existe una respuesta única que resuelva todos nuestros problemas futuros. No hay una bala mágica. En cambio, hay miles de respuestas, al menos. Tú puedes ser una de ellas si eliges serlo”.

## ADOPTAR UNA MENTALIDAD Y UN ENFOQUE DE DESCOLONIZACIÓN

Para comenzar, debemos profundizar en nuestra comprensión de lo que significa la descolonización, primero, dentro de nuestra mente y, luego, dentro de nuestro trabajo. Como explicó el escritor keniano estadounidense Mukoma Wa Ngugi, “el trabajo de descolonización es tan personal como político”. En el campo de la literatura, Ngugi sostiene que deberíamos traducir la literatura africana a otras lenguas africanas, en lugar de a lenguas coloniales como el inglés, como una herramienta para desafiar el *statu quo*.

En el campo de la filantropía, también hay formas en que podemos utilizar el lenguaje para desafiar la mentalidad colonial y las estructuras jerárquicas de poder,

así como la mentalidad de escasez que nos aleja del bien colectivo. Por ejemplo, tras el brote de COVID-19, nuestra campaña HIPGive Tierras Mayas se centró en fomentar la resiliencia e impulsar el desarrollo de las comunidades rurales en la península de Yucatán. Nuestro equipo creó material promocional y de divulgación en maya y tzotzil, dos lenguas mayas, y no solo en español. Esto incluyó la traducción del sitio web, así como anuncios de radio en toda la península para promover la plataforma y la oportunidad de recaudar fondos para programas locales a través de HIPGive. También hemos pasado tiempo en Chiapas y otras partes de Yucatán para comprender mejor las necesidades de las comunidades indígenas. Este año ampliaremos nuestro alcance lingüístico para incluir la lengua tzetzal y el chol.

Otro ejemplo de cómo la filantropía puede ser más inclusiva es un programa que ayuda a las comunidades indígenas del Amazonas a aprender a codificar, construir, reparar y volar sus propios drones para combatir la deforestación y la violencia en la región. Seis tribus amazónicas participaron en un curso de capacitación sobre operación de drones organizado por el World Wildlife Fund (Fondo Mundial para la Naturaleza) y una ONG brasileña, la Kanindé Ethno Environmental Defense Association (Asociación Kanindé de Defensa Etnoambiental), que fue impartido en sus lenguas nativas.

#### AUMENTAR LA RIQUEZA COLECTIVA DE NUESTRAS COMUNIDADES

A diferencia de Wakanda y Talokan, que tenían recursos ilimitados, muchas comunidades de color carecen de los recursos necesarios para detenerse y soñar, para reimaginar y redefinir un mundo que funcione para todos. Hay alrededor de 60 millones de latinxs en Estados Unidos, cerca del 20% de la población, y sin embargo vivimos en hogares con un patrimonio neto medio de unos 53,000 dólares, casi la cuarta parte que los hogares no latinxs.

A medida que nuestra población sigue creciendo, también debería hacerlo nuestra riqueza colectiva. Esto comienza con la creación de más oportunidades para que las comunidades latinxs participen y tengan éxito en la economía de las empresas emergentes. HIP desarrolló Inicio Ventures (Empresas Inicio) con esto en mente, para brindar financiamiento y apoyo a los emprendedores latinxs y para demostrar que la innovación se acelera cuando todos tienen la oportunidad de expresar su genio.

También creemos que es urgente involucrar a más personas de la comunidad latinx en la filantropía para que se vea como algo en lo que todos pueden participar, no solo unos pocos ricos. Liderados por nuestro equipo de mujeres de HIPGive en Ciudad de México, creamos la plataforma Digital Giving Circles (Círculos de Dar Digitales) que proporciona análisis, servicio al cliente, talleres de capacitación y registros que están disponibles en inglés y español, y en la que somos propietarios de nuestros propios datos.

#### IMPULSAR LA INNOVACIÓN DESDE NUESTRAS PROPIAS COMUNIDADES

Es importante que nos apoyemos en nuestros valores compartidos de familia, colectivismo e historia para unir a nuestras comunidades y dirigir nuestras donaciones. Esto nos ayuda a informar cómo afrontamos soluciones innovadoras para nuestros retos más apremiantes. Un área en la que podríamos hacer esto es nuestro enfoque de la justicia climática y medioambiental.

A lo largo de las Américas, los grupos han estado abogando por lo que llaman “agricultura regenerativa”. Pero estas prácticas son anteriores a esos movimientos y tienen sus raíces en el conocimiento transmitido por generaciones de personas que han cuidado de la tierra, la flora y la fauna con un enfoque más holístico, conectado y amoroso para el bienestar comunitario. Estas prácticas agroecológicas abarcan dimensiones culturales y sociales de lo que significa ser responsable de la Tierra y de las demás personas, y reflejan mejor las ideas del buen vivir que las culturas de América Central y del Sur han respetado durante milenios.

Para asegurar esta visión de nuestro futuro (una democracia multirracial para las generaciones venideras) necesitamos trabajar colectivamente, en lugar de unos contra otros. Lo que estamos pidiendo como innovaciones en la comunidad latinx no se basa necesaria-

mente en nuevas tecnologías o herramientas, sino en encontrar inspiración para las soluciones en nuestra sabiduría ancestral. Como nos recuerda Adrienne Maree Brown, “es imperativo regenerar nuestra curiosidad, nuestro interés genuino en las distintas opiniones y en las personas que aún no conocemos, ¿podemos verlas como parte de nosotros mismos?”.

**Es importante que nosotros, en la comunidad Latinx, nos apoyemos en nuestros valores compartidos de familia, colectivismo e historia para unir a nuestras comunidades y guiar nuestras donaciones. El hacer esto nos ayuda a informar cómo elaboramos soluciones innovadoras.**

Wakanda Forever centra esa curiosidad para que puedan comprender que la supervivencia de su cultura está arraigada en el amor por su gente. Debemos centrar esta curiosidad, amor y sabiduría ancestral para cambiar nuestras perspectivas sobre qué tipo de comunidades queremos ver dentro de 10, 20 y 50 años. Una vez que se nos dé el espacio para reimaginar lo que quere-

mos, podremos realmente idear y dismantelar las estructuras, las políticas y los sistemas que obstaculizan el alcanzar esa realidad.

Así que ahora, una vez más, cierra los ojos, respira y sueña con nosotros sobre ese futuro. Luego abre los ojos y examina qué papel puedes desempeñar y cómo puedes alinear tus recursos para ayudar a que sea posible esta visión. ●

#### Notas

- 1 Octavia E. Butler, “A Few Rules for Predicting the Future” (“Algunas reglas para predecir el futuro”), *Essence*, octubre, 2000.
- 2 Mukoma Wa Ngugi, “What Decolonizing the Mind Means Today” (“Qué significa hoy decolonizar la mente”), *Literary Hub*, 23 de marzo, 2018.
- 3 Hazel Pfeifer, “Amazon Tribes are Using Drones to Track Deforestation in the Brazilian Rainforest” (“Tribus del Amazonas utilizan drones para rastrear la deforestación en la selva brasileña”), *CNN*, 01 de septiembre, 2020.
- 4 Zachary Sherer y Yeris Mayol-García, “Half of People of Dominican and Salvadoran Origin Experienced Material Hardship in 2020” (“La mitad de las personas de origen dominicano y salvadoreño sufrieron dificultades materiales en 2020”), *America Counts: Stories Behind the Numbers* (América cuenta: historias detrás de las cifras), Oficina del Censo de Estados Unidos, 28 de septiembre, 2022.
- 5 Adrienne Maree Brown, “Let it Breathe” (“Déjalo respirar”), blog de Adrienne Maree Brown, 11 de octubre, 2011

# EL FUTURO DE ENSEÑAR Y APRENDER INNOVACIÓN SOCIAL

WARREN NILSSON

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

El facilitador sudafricano de desarrollo organizacional, James Taylor, ha tenido un sueño poco ordinario durante muchos años: “Necesitamos crear una maestría para organizaciones”. Es algo extraño de imaginar: organizaciones enteras acudiendo de pronto a la escuela a estudiar juntas. Pero esta idea, o una similar, podría ser lo más importante que podemos hacer para acelerar la innovación social.

La innovación social es un aula. Estamos aprendiendo cómo caminar hacia el futuro. Y dado que nadie del futuro está aquí para guiarnos, el movimiento de innovación social ha tenido que desarrollarse a sí mismo sobre la marcha. Lo ha hecho con gran energía, de ahí los miles de laboratorios, talleres, cumbres, institutos, retiros, incubadoras y becas que continúan forjándolo.

Sin embargo, a pesar de esta aparente variedad, un solo enfoque hacia el aprendizaje ha predominado. Se llama La Escuela de Liderazgo. Dicho enfoque ha sido generativo y ha provocado frecuentes destellos de luz. No obstante, muchos de los que trabajamos en este campo tenemos la constante sensación de que podría estar llegando a su límite. Los sistemas viejos y destructivos que aquejan al mundo siguen reafirmando con una naturalidad preocupante. Y en medio de ello nos preguntamos si hay algo en la Escuela de Liderazgo que, si bien la hace eficaz para ver la luz brevemente, la vuelve menos apta para lograr la transformación sostenida.

## LA ESCUELA DE LIDERAZGO

La Escuela de Liderazgo pone su esperanza en los agentes de cambio individuales, reuniéndolos para aprender nuevas formas de navegar sistemas complejos. Yo he ayudado a convocar varios programas de este tipo, y pueden ser reveladores. Al unirse a uno de ellos, te encuentras entre un escuadrón de activistas apasionados y talentosos, emprendedores sociales, constructores de redes y ejecutivos. Tu sentido de lo posible se expande. Ves tu trabajo a través de nuevos ojos. Regresas a la labor renovado y esperanzado.

Pero la larga jornada resulta ser más complicada. Cuando vuelves a casa, los principios y las “herramientas” que te enseñaron se desvanecen ante la vida real. Pocos de tus colegas se identifican con lo que has aprendido, y te resulta sumamente difícil encontrar de dónde empezar a empujar, jalar o persuadir al sistema para que alcance una nueva condición. Si bien es posible que de vez en cuando hagas una marca inspiradora en el mundo, tu experiencia general

puede ser frustrante y, en última instancia, agotadora. Puede que termines sintiéndote más solo que nunca y te veas obligado a buscar apoyo en tus compañeros de equipo o en otros viajeros dispersos, en lugar de en aquellos con quienes trabajas a diario.

¿Está La Escuela de Liderazgo enseñando algo equivocado? No me lo parece. Creo que enseña lo correcto, pero a los estudiantes equivocados. Para entender esto, hay que considerar primero la naturaleza de lo que se está enseñando. El movimiento de innovación social se ha centrado en torno a un poderoso plan de estudios quíntuple. Dicho programa puede tener muchos nombres y adoptar muchas formas, pero casi todo el aprendizaje de innovación social tiene como objetivo desarrollar una o más de las siguientes capacidades.

**La conciencia de los sistemas**, el arte y la ciencia de prestar atención a sistemas complejos enteros, es en muchos aspectos la madre de la innovación social. Su objetivo es ayudar a los grupos no solo a ver los vínculos ocultos y los vacíos de retroalimentación que existen en sus sistemas, sino también a desarrollar nuevas conexiones y prácticas para que todo el sistema comience a verse e interactuar consigo mismo de manera más completa.

**Las prácticas de liderazgo compartido** exploran preguntas como: ¿Cómo fomentamos el diálogo? ¿Cómo aprovechamos nuestra diversidad? ¿Cómo colaboramos con el poder de manera saludable? ¿Cómo tomamos decisiones juntos, dejando lugar para la inspiración individual? El liderazgo compartido implica micro-experimentos en las formas en que nos reunimos y gestionamos y macro-experimentos en las estructuras de gobernanza colaborativa.

**La creación conjunta** reconoce que la innovación social depende menos de las personas creativas que de las relaciones creativas. Su práctica fundamental es la valoración, el proceso de revelar y elevar las fortalezas ya inherentes en las personas, organizaciones y comunidades.

**El trabajo de ecología profunda** nos reconecta con la realidad de que nuestros sistemas humanos no están separados de nuestros ecosistemas naturales más amplios. Fortalece nuestra capacidad de aprender de la naturaleza (biomímesis) y de amar y conectar con la naturaleza (biofilia). También hace hincapié en hacer transparentes nuestros impactos colectivos, para bien o para mal, sobre los sistemas vivos a los que pertenecemos.

**El propósito generativo** orienta las otras cuatro capacidades hacia la exploración del significado compartido. Al formular el propósito como una pregunta en lugar de una respuesta, nos permite buscar

nuestros “porqués” más profundos y nos ayuda a descubrir hacia dónde queremos ir juntos.

Estas cinco capacidades han permanecido en el centro del aprendizaje de la innovación social durante mucho tiempo, y la investigación académica en el campo de la erudición organizacional positiva confirma constantemente su papel fundamental.

El problema es este: Ninguna de ellas es una capacidad



**WARREN NILSSON** es profesor asociado de innovación social en la Universidad de Ciudad del Cabo y cofundador de Organization Unbound. Actualmente trabaja en el diseño del aprendizaje organizativo con The Wellbeing Project, el Instituto para el Bienestar Colectivo y el Liderazgo de la Mesa Redonda Global.

individual. Por definición y en la realidad, son capacidades que se relacionan entre sí. No puedo compartir el poder solo. No puedo co-crear solo. No hay una ecología del “yo”. Y mi propia conciencia del sistema es de un orden completamente diferente a la conciencia que el sistema tiene de sí mismo.

Las capacidades necesarias para fomentar sistemas resilientes simplemente no habitan dentro de nosotros por separado. Viven en los espacios que compartimos, donde nos reunimos, donde llevamos cosas a cabo y decidimos, donde nos desafiamos y nos cuidamos mutuamente, donde nos organizamos. Entonces, ¿por qué seguimos tratando de enseñar sobre capacidades colectivas a líderes individuales en lugar de enseñarlas directamente a los colectivos mismos?

## ESCUELA PARA ORGANIZACIONES

Lo anterior nos regresa a la extraña idea de James Taylor de considerar seriamente al colectivo o a la organización como la unidad de aprendizaje. Por “organización” me refiero no solo a las organizaciones formales, sino también a las redes, asociaciones, movimientos, o a cualquier lugar donde las personas se reúnan regularmente para trabajar por un propósito en común. En los próximos años, el movimiento de innovación social tendrá que promover una nueva forma de enseñar y aprender, donde los estudiantes sean las organizaciones y donde el método implique un periodo sostenido de estudio colectivo. Podemos llamarlo Org School (Escuela para Organizaciones).

¿Qué podemos decir de la Escuela para Organizaciones en este momento? Para empezar, podemos aprender de los lugares donde se ha estado trabajando directamente con colectivos durante décadas, a través de poderosas intervenciones en el sistema, como la indagación apreciativa, la Teoría U y el espacio abierto, por mencionar algunas. A pesar de que tales intervenciones se pueden aplicar con todo tipo de objetivo de cambio en mente, a menudo se utilizan para catalizar la innovación social. Y funcionan. Existe evidencia sustancial de que, cuando se adoptan por completo, estas intervenciones pueden causar cambios drásticos, pero positivos en el propósito colectivo, la creatividad, la energía y la conexión.

En ese sentido, ya sabemos cómo cambiar los sistemas, y la Escuela para Organizaciones tiene mucho por aprovechar en cuanto a reunir energías colectivas se refiere.

Lo difícil viene después. El cambio es fácil. Mantener el cambio es difícil. Ahí es donde la innovación social tiende a atorarse. Una intervención que busque un cambio en el sistema sugerirá, en el mejor de los casos, una posibilidad. Puede darnos una idea de otra forma de ser, pero solo brevemente y, a menudo, solo en el ámbito de una iniciativa específica.

Los esfuerzos de cambio normalmente no tienen la función de memoria robusta. Por ello, si bien catalizan el movimiento, les cuesta trabajo fomentar el aprendizaje a largo plazo. A medida que una organización se adapta a la vida diaria, o conforme los líderes que defendieron una iniciativa de cambio van partiendo, los viejos hábitos de la organización regresan, incluso si se disfrazan de nuevas formas. Empezamos a repetir los puntos ciegos familiares, los miedos y las fatigas, y somos tentados por la cómoda facilidad de dar un paso atrás hacia lo que Roberto Unger llama el camino de la menor resistencia.

Por alguna razón, esperamos que una iniciativa de cambio sea una especie de conversión, una experiencia clímax que lo transforme todo radicalmente, de una vez por todas. Pero el aprendizaje rara vez funciona así. Ningún individuo que quiera aprender a tocar el piano o a bailar, por ejemplo, cree que el ir a un retiro un fin de semana o el inscribirse en un curso de seis meses lo convertirán de alguna manera en músico o bailarín. El individuo sabe que su aprendizaje no será una intervención. Requerirá práctica, un compromiso continuo y una renovación para rendir frutos. Aprender innovación social es algo muy parecido, no se trata de un momento cumbre, sino de un trabajo largo y paciente. Como nos recuerda Bayo Akomolafe, “Los tiempos son urgentes. Bajemos la velocidad.”

Para crear un cambio duradero en la capacidad de innovación social de una organización, la Escuela para Organizaciones debería distinguirse en al menos cuatro formas. Primero, a diferencia de la Escuela de Liderazgo, las actividades de aprendizaje de la Escuela para Organizaciones tendrían que distribuirse ampliamente a lo largo del sistema, en diferentes momentos y de diferentes formas. Sería raro que todos los miembros se involucraran en una sola actividad, por lo que para que la organización aprendiera, a diferencia de ciertos líderes o equipos particulares, el proceso necesitaría muchos puntos de contacto. Así la gente tendría que tejer su aprendizaje, compartiendo sus descubrimientos mutuamente. Este tejido tendría que trascender las barreras de estatus y poder, de modo que las secretarías le enseñen a los directores ejecutivos tan a menudo como al revés.

En segundo lugar, a diferencia de las intervenciones de cambio convencionales, la mayor parte del aprendizaje de la Escuela para Organizaciones se integraría al trabajo diario de la organización en lugar de limitarse a retiros especiales. Esto establecería la memoria organizacional y permitiría que el aprendizaje perdurara, incluso después de que termine el “curso”. Imaginas un proceso como la indagación apreciativa, por ejemplo, no solo como una iniciativa de una sola vez, sino como una forma de llevar a cabo evaluaciones de empleados o gestionar proyectos. O pensemos en la escucha profunda asociada a la Teoría U no solo como una característica de los viajes sensoriales especiales, sino como una dinámica habitual en una reunión de consejo o en un proceso presupuestario.

Tercero, las organizaciones aprenderían juntas en grupos o escuadrones. Imaginemos 10 organizaciones de innovación social inscribiéndose juntas en un curso de un año, de la misma manera que lo hacen ahora los líderes individuales. A través de la reflexión compartida y de experimentos conjuntos, las organizaciones aumentarían su capacidad de cuestionar y de mostrarse disruptivas ante sus propios hábitos y culturas.

En cuarto lugar, los “maestros” de la Escuela para Organizaciones serían las propias organizaciones.

Dado que la sabiduría y la práctica de la innovación social no viven en nosotros sino en nuestras relaciones, entonces son esas relaciones las que deben tomar la iniciativa.

Poco a poco, muchas personas e instituciones están comenzando a experimentar con enfoques de aprendizaje de innovación social que apuntan a la Escuela para Organizaciones. Podrían invitar a secciones transversales de organizaciones a participar en programas existentes diseñados originalmente para individuos. Podrían ofrecer entrenamiento y acompañamiento a orga-

nizaciones que traten de estructurar por sí mismas un viaje de aprendizaje de arco largo. Estos experimentos podrían combinar las fortalezas de la Escuela de Liderazgo y la Escuela para Organizaciones con la vitalidad de los diferentes procesos de cambio. Sin embargo, queda un amplio margen para una experimentación más ambiciosa y sostenida.

Los beneficios de tal experimentación podrían ser extraordinarios. En nuestra propia labor de investigación, mis colegas y yo hemos pasado 20 años buscando valores atípicos positivos en el panorama de la innovación social; es decir, organizaciones con un don inusual para reinventar los sistemas de los que forman parte y que hayan logrado mantener ese don por muchos años. A primera vista, las organizaciones que han sido nuestras mejores maestras no parecen tener mucho en común. Algunas son pequeñas, algunas grandes. Unas son planas, otras jerárquicas. Algunas son muy modernas; otras, muy formales. Sin embargo, lo que las une es el esfuerzo que invierten en desarrollar las cinco capacidades de innovación social. Y lo reverentes que se muestran cuando reflexionan sobre su experiencia.

Las personas nos han dicho una y otra vez que en estas organizaciones se están convirtiendo en las mejores versiones de sí mismas. Son más valientes, más compasivas, más imaginativas, más llenas de energía.

A través de una práctica diaria profunda, estas organizaciones parecen llevar sus objetivos de innovación social a la vida tangible e inmediata que se vive en sus pasillos y salas de reuniones. Alguien que había sido miembro de una organización de seguridad alimentaria de Montreal durante mucho tiempo nos dijo: “Crea la sensación de posibilidad de una forma diferente de estar juntos en el mundo. Está justo frente a ti. No se puede argumentar que no puede suceder”. Por su parte, un miembro de una organización innovadora de desarrollo juvenil en Ciudad del Cabo lo expresó de manera aún más simple: “Creo que la magia de lo que estamos tratando de hacer nos está sucediendo a nosotros”.

En las organizaciones que hemos estudiado, esa “magia” ha sido en gran parte auto-impartida. No han dependido de la Escuela de Liderazgo ni de frecuentes intervenciones de cambio, y no ha habido una Escuela para Organizaciones ayudándolos. Así que tomaron el camino lento, robusteciendo sus capacidades colectivas a través de ensayo y error y, a menudo, de un poco de suerte. Algunos aspectos de la innovación social siempre tendrán que ser auto-impartidos, pero no hay motivo para que las Escuelas para Organizaciones, de todas formas y tamaños, no puedan acelerar el aprendizaje y, en última instancia, el impacto de la innovación social de muchas otras organizaciones.

El viaje de la Escuela para Organizaciones apenas comienza, y la invitación debe extenderse por todas partes. ●

## EL FUTURO DE LA FILANTROPÍA

CRYSTAL HAYLING

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

**E**stamos viviendo cambios catastróficos: una pandemia global que causa más de seis millones de muertos; incendios, hambrunas, heladas e inundaciones; bandas de extrema derecha que amenazan a trabajadores electorales y funcionarios de salud pública; y amenazas a la democracia en todas partes. El orden mundial parece estar desmoronándose.

No obstante, también se han producido avances monumentales que los expertos y la lógica lineal no habrían predicho: las mayores protestas continuas en la historia de Estados Unidos tuvieron lugar durante la pandemia, con todas las razas y creencias religiosas proclamando “Black Lives Matter” (Las Vidas de las Personas Negras Importan); la legalización del matrimonio entre personas del mismo sexo en los 32 estados mexicanos; la rápida creación y distribución global de vacunas eficaces contra el COVID-19; y la elección y nombramiento de las primeras mujeres negras como vicepresidenta de los Estados Unidos y como jueza de la Corte Suprema de este país.

Dado el alcance de los desafíos que se avecinan y la posibilidad de crear un cambio real, ahora es un momento poderoso para que discutamos cómo debe cambiar la filantropía para enfrentar el pasado y ser una fuerza activa que doblegue el arco de la historia hacia la justicia. Ya no hay lugar para las situaciones de siempre. La gente y el planeta exigen que construyamos una visión para la filantropía, que dejemos las prácticas que ya no nos sirven y que creemos otras nuevas que nos hagan avanzar.



**CRYSTAL HAYLING** es directora ejecutiva de la Libra Foundation (Fundación Libra). Financia organizaciones que se ocupan de cuestiones raciales, de género y movimientos en favor de la justicia medioambiental. En 2020, fundó el Democracy Frontlines Fund (Fondo Primera Línea de la Democracia), una iniciativa de Libra que ha recaudado 45 millones de dólares en apoyo multianual sin restricciones para una serie de organizaciones lideradas por personas negras. Este llamado al cambio está profundamente informado por la sabiduría de los beneficiarios de la Libra Foundation, especialmente el marco de Just Transition (Transición Justa) de Movement Generation (Generación Movimiento).

**De la extracción a la regeneración.** La obsesión de la sociedad con métricas como el PIB (Producto Interno Bruto) refuerza el mito de que el crecimiento eterno es posible, o incluso deseable. Las estaciones, por el contrario, nos enseñan el ciclo natural de la vida y la muerte. Cosechar y sembrar, y nunca tomar más de lo que se puede reponer. Vivimos en un planeta que es capaz de volver a crecer, por lo que la abundancia solo es posible si limitamos nuestra codicia e invertimos en lo que se renueva. Las comunidades del infame Callejón del Cáncer en el estado norteamericano de Luisiana están luchando contra

las empresas de combustibles fósiles que insisten en la falsa opción de empleos o aire limpio. ¿No debería la filantropía ocuparse en proporcionar a David un megáfono y al menos una honda en la lucha contra Goliat?

**De lo individualista a lo interconectado.** Tener una gran cantidad de dinero puede aislar, y quizá por eso tantos donantes ricos se aferran a la ilusión de la importancia de la autosuficiencia. Irónicamente, la forma en que se percibe la filantropía tradicional distancia aún más a los donantes adinerados de las comunidades a las que buscan servir a través de su filantropía. La filantropía basada en la confianza, practicada cuidadosamente a lo largo del tiempo, ayuda a los donantes a estrechar lazos con las comunidades que trabajan hacia objetivos compartidos de equidad e imparcialidad.

**De lo objetivo a lo experimentado.** Al principio de mi carrera, cuando a menudo era la primera o la única persona negra en una junta directiva, los dirigentes de las fundaciones solían preguntarse si podía ser objetiva al recomendar subvenciones para la comunidad negra. En esa época, se pensaba que las personas blancas eran las únicas que poseían esa habilidad esencial que supuestamente se requería para revisar las propuestas: un escrutinio impasible que no se viera alterado por la familiaridad, el contexto o la experiencia. Es apenas en los últimos años que la filantropía se ha percatado de la sabiduría de preguntar y hacer partícipes a las personas más afectadas por un problema sobre cuáles creen que deberían ser las soluciones. Cuando lo hacemos, surgen ideas brillantes, como dar a las personas pobres dinero en efectivo en lugar de servicios, gastar los fondos escolares en almuerzos en lugar de detectores de metales, abrir piscinas, parques y bibliotecas y dotarlos de personal, en lugar de hacerlo con cárceles y centros de detención, o proporcionar vivienda permanente a las personas sin hogar en lugar de ponerlas en refugios temporales.

**De lo mecánico a lo orgánico.** Las fábricas revolucionaron la producción al hacer que cada tarea fuera mecánica y replicable. Las líneas de montaje ordenadas codificaron procesos que garantizaban la producción a escala. Con demasiada frecuencia, la filantropía replica erróneamente ese modelo, con la esperanza de que un proceso simplificado y eficiente funcione para abordar problemas sociales complejos de la misma manera que funciona para producir computadoras o automóviles. Pero no es así. Mucha gente adinerada se aferra al sueño de que una única solución resolverá múltiples problemas. Se sorprenden cuando un nuevo software de matemáticas no transforma a los niños hambrientos o sin hogar en los mejores estudiantes. La eficacia no es una fábrica de resultados, sino un bosque de raíces y resiliencia. Unas manos solidarias pueden tejer múltiples soluciones en una red de seguridad comunitaria. No hay balas de plata.

**De la dominación a la reciprocidad.** La filantropía es una calle de doble sentido. Los donantes dan, pero también reciben. Son solo los hábitos de opresión los que alientan a los donantes a verse a sí mismos como dadores y a los demás como receptores. Recibir un regalo no hace que quien lo recibe sea menos que quien lo da. Dar no es una conquista, es una relación de reciprocidad y de igual a igual. La filantropía tradicional suele ser una pésima socia. ¿Cómo

adquirimos la autoconciencia de que estamos recibiendo al mismo tiempo que estamos dando?

**Del odio al amor.** En un viaje reciente del Democracy Frontlines Fund (Fondo Democracia en Primera Línea) al Memorial por la Paz y la Justicia de la Iniciativa de Justicia Igualitaria (Equal Justice Initiative's Peace and Justice Memorial Center), un comentario de la socia donataria Ash-Lee Woodard Henderson me sorprendió. Ella dijo: "Hoy, mientras conducía hacia Montgomery [Alabama, Estados Unidos] me pregunté si debería haber traído un escolta de seguridad conmigo". Recientemente, Highlander Research and Education Center (Centro de Educación e Investigación Highlander) habían sido incendiados por supremacistas blancos. Las amenazas contra activistas negros, morenos, asiáticos, LGBTQ e indígenas son graves y generalizadas. Sin embargo, cuando escucho a Woodard Henderson hablar de su compromiso de luchar por la liberación de todos en los Apalaches y el sur de Estados Unidos, incluidas las personas blancas, no puedo evitar sentirme inspirada por el amor que impulsa su organización. Con demasiada frecuencia, el odio y la violencia de los extremistas de derecha se excusan con el "miedo", pero las personas que han sufrido daños y amenazas reales son las que difunden el amor. Invirtamos en amor.

**De las mentiras a la verdad.** El mito de que "la educación es tu boleto para salir de la pobreza" niega la realidad abrumadora de deuda estudiantil de muchas personas. "Trabaja duro y ascenderás por la escalera del éxito" ignora 30 años de estancamiento del crecimiento salarial, socavado por el aumento del poder y la riqueza de las empresas. "Sé un ciudadano respetuoso de la ley y no tendrás nada que temer de la policía" es una frase que ya no pueden pronunciar las personas negras que han muerto a manos de la policía, como Breonna Taylor y George Floyd. Debido a que muchas de las personas que trabajan en el aire enrarecido de las fundaciones provienen de entornos privilegiados, la filantropía tradicional ha actuado como si sus experiencias personales fueran verdades universales. Y sencillamente no lo son. Para muchas personas son simplemente mentiras. La filantropía organizada —si pretende ser verdaderamente eficaz y relevante— tiene un papel vital que desempeñar para ayudar a dismantelar estos sistemas entrelazados de opresión a través de la verdad, la reconciliación y la reparación.

Estos son algunos de los grandes cambios que debemos hacer en nuestro trabajo como filántropos en los próximos años si queremos lograr el futuro solidario, multirracial e inclusivo que queremos para nosotros y para nuestras comunidades. No hay atajos ni soluciones rápidas para forjar este futuro. La única manera de cruzarlo es atravesándolo. Juntos. ●

# “CONSTRUIR UN FUTURO” PARA GENERAR IMPACTO

DANIELLE LOGUE

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

**A** pesar de la incertidumbre y el desconocimiento del futuro, cada vez se reconoce más que la forma en que lo pensamos e imaginamos, y nuestras expectativas sobre lo que ocurrirá, guían y dirigen las acciones de hoy.

Como individuo, puedo almacenar comida enlatada si creo que una pandemia provocará escasez de alimentos; como líder de la comunidad, puedo organizar una colecta de comida enlatada basándome en la misma expectativa. Incluso si este futuro imaginado no se materializa, está guiando mis decisiones y acciones como un individuo de la actualidad. Estas expectativas e imágenes colectivas del futuro están guiando y dirigiendo las inversiones, la atención, la actividad y la asignación de recursos en todo el mundo.

Sin embargo, dada su importancia, se ha prestado poca atención a dónde y cómo surgen estas imágenes colectivas del futuro y, lo que es más importante, quién las cultiva. ¿De verdad vamos a dejar que multimillonarios famosos como Elon Musk nos digan cómo será el futuro? Necesitamos tomarnos más en serio la práctica de construir el futuro y explorar cómo podemos movilizar la práctica para generar innovación social y los cambios necesarios en los sistemas.

## DEFINIR “LA CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO”

Evocamos “el futuro” de muchas maneras: el futuro del trabajo, la preparación para el futuro, las generaciones futuras, enfrentar el futuro, salvar el futuro, etc. Sin embargo, la antropóloga y futurista australiana Genevieve Bell señala que, entre toda esta evocación, a menudo no consideramos preguntas importantes como: ¿quién puede hablar sobre el futuro? ¿Quién puede predecir su camino? ¿Y quién aboga por un determinado desarrollo del futuro? En resumen, ¿quién practica la construcción del futuro y cómo lo hace? Es importante responder a estas preguntas, pues los futuros imaginados tienen el poder de impulsar la actividad económica y el impacto social.



**DANIELLE LOGUE** es profesora de innovación e impacto, y directora del Centre for Social Impact (Centro de Impacto Social) de la UNSW, en la Escuela de Negocios UNSW en Sídney. Su investigación estudia nuevas formas de organización, gobierno y financiamiento para abordar problemas sociales y medioambientales. Su último libro es *Theories of Social Innovation* (Teorías de innovación social), publicado por Edward Elgar Publishing en 2020.

Dentro de la teoría de la organización y la gestión, la construcción del futuro se ha definido como “el trabajo de dar sentido a futuros posibles y probables, y evaluar, negociar y dar forma a los futuros preferidos”.<sup>2</sup> La construcción de futuro mide y guía diversas relaciones y procesos organizacionales, incluida la estrategia y el espíritu empresarial.<sup>3</sup> De este modo, es una piedra angular para comprender las dinámicas temporales de los diferentes tipos de organizaciones, además de la actividad económica, y es una línea creciente de investigación académica.

Existen varios enfoques conceptuales para la construcción del futuro. Un enfoque es considerarlo a modo de investigación pragmática, en la que utilizamos representaciones del futuro (visuales o verbales) que lo hacen sumamente accesible para su consideración en el presente.<sup>4</sup> El futuro se representa y se hace presente en narraciones de manera verbal, o visualmente

**Los innovadores sociales deben considerar cómo cultivar o dar forma a un futuro imaginado, y también cómo esto puede suponer un reto para motivar y atraer recursos y compromisos para determinados esfuerzos de cambio social.**

a través de textos, imágenes o notaciones como los gráficos generalizados de crecimiento exponencial con “L” invertida que pueblan las presentaciones de lanzamiento de las nuevas empresas. También, hay narrativas actuales sobre cómo la IA perturbará los mercados financieros o transformará la medición del impacto; es decir, una visión del futuro de determinada manera y para determinadas personas u organizaciones. Las representaciones permiten a los participantes comprometerse a esos futuros, emitir juicios y tratar de desarrollar, directa e

indirectamente, sus futuros preferidos y actuar en consecuencia.

Otro enfoque para la construcción del futuro es participar en el “pensamiento posibilista”.<sup>5</sup> Esta es una práctica cognitiva que implica la deconstrucción y el cuestionamiento sistemáticos de los supuestos en los que se basan las soluciones existentes para desarrollar nuevos mundos. Requiere tanto ampliar la atención hacia horizontes temporales más amplios y sistemas interdependientes, como prestar una atención minuciosa a las anomalías locales.

## POR QUÉ IMPORTA LA CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO

El sociólogo Jen Beckert describe maravillosamente el importante papel de las “expectativas ficticias” en la dinámica del mercado: estas expectativas, basadas en un determinado futuro imaginado, impulsan la actividad de una economía o la hacen entrar en crisis cuando no se materializan.<sup>6</sup> Por lo tanto, la construcción del futuro importa porque, según Beckert, un futuro imaginado motiva y organiza la actividad en una economía “a pesar de no poder calcular los resultados”.<sup>7</sup>

Los innovadores sociales deben considerar cómo cultivar o dar forma a un futuro imaginado, y también cómo esto puede suponer

un reto para motivar y atraer recursos y compromiso para determinados esfuerzos de cambio social. Por ejemplo, si no se toma en cuenta la construcción del futuro, a menudo estamos trabajando de forma retrospectiva, a *posteriori*, intentado remediar los problemas del pasado en el presente.

Lo anterior puede llevarnos a generar nuevas soluciones o ideas innovadoras que todavía están dentro de las mismas estructuras o sistemas sociales. Implícitamente, están arraigadas en una determinada idea del futuro y dependen (o se encuentran atoradas) en las mismas narrativas de crecimiento económico. Esto hace que sea muy difícil pensar más allá del sistema existente y dar los saltos cognitivos y paradigmáticos necesarios para hacer frente a los grandes retos o para lograr un cambio de sistemas.

## REPENSAR EL FUTURO

Hay varias cosas que las personas y las organizaciones pueden hacer a fin de mejorar la forma en que implementamos la construcción del futuro para la innovación social y el impacto social.

**Crear futuros imaginados alternativos.** Estudios recientes sugieren que una manera de iniciar el proceso de construcción del futuro es examinar los lugares de hiperproyectividad como los foros comunitarios y políticos, los debates públicos, las fuentes de publicidad (por ejemplo, en torno a nuevas ideas o tecnologías) y la ciencia ficción.<sup>8</sup> Abrirse a posibles futuros alternativos significa que las ideas locas (*loonshots*) no se descartan tan fácilmente y que se presta atención a lo que sucede en los márgenes de un campo o industria, o en los espacios entre campos, o a las anomalías locales. Buscar focos de desviación positiva y ejemplos de utopías reales puede proporcionar evidencia de que una alternativa es viable.

Considera cómo tu organización puede acceder prácticamente a estos sitios. ¿De dónde obtienes tu investigación? Y, ¿proporciona amplitud o solo profundidad? ¿Cómo involucras o accedes a las organizaciones que trabajan en nuevas ideas o tecnologías? ¿Cuál es el papel de los circuitos de retroalimentación al momento de considerar lo que podría haber sido? ¿Puedes utilizar contrafactuales en los procesos de elaboración de estrategias? ¿Cómo visualizas el sistema en el que operas y tienes idea de las interdependencias y los límites externos o puntos de ruptura? Y, lo que es más importante, ¿quién está haciendo el futuro si no tú?

**Legítimar un futuro imaginado.** Debemos ser conscientes de que algunos futuros imaginados se aceptan como más creíbles que otros, por lo que, a nivel organizacional o de políticas, es importante considerar qué partes interesadas están involucradas en el proceso de construcción del futuro y cómo puede ayudar a desarrollar la legitimidad. Se deben considerar tanto a las partes interesadas internas como externas, y la capacidad de las plataformas digitales para ampliar la participación de las partes interesadas. También, hay que considerar el papel de la prueba social cuando no se dispone de evidencias materiales y cómo puede ayudar a generar legitimidad: ¿la proximidad o el respaldo de determinadas partes interesadas genera legitimidad? La diversidad de las partes interesadas también es una consideración importante, especialmente si se busca mantener la energía emocional que, a menudo, es necesaria para cultivar la creencia en un futuro imaginado.

**Actuar hacia un futuro imaginado alternativo.** Para las organizaciones y los responsables políticos es importante reflexionar sobre un futuro imaginado e identificar los caminos deseables para llegar a dicho futuro imaginado. Esto permite cuestionar el presente y revelar qué impide que ese futuro se haga realidad.<sup>9</sup> Entonces, podemos preguntarnos: ¿qué se necesitaría para hacer crecer estos futuros alternativos?

Si nos tomamos más en serio la creación del futuro como una práctica organizacional y política, y no dejamos que las celebridades individuales nos digan cómo será el futuro, tenemos una herramienta poderosa que puede generar nuevas ideas y formas de innovación, pues las necesitamos desesperadamente para transformar los sistemas existentes y replantearnos radicalmente cómo nos organizamos y gobernamos para lograr un impacto social. ●

## Notas

- 1 Genevieve Bell, "After the pandemic: cybernetic systems and an approach to the future" ("Después de la pandemia: sistemas cibernéticos y una aproximación al futuro"), Sir Robert Gannan Oration, 2021.
- 2 Jennifer Whyte, Alice Comi y Luigi Mosca, "Making Making Futures That Matter: Future Making, Online Working and Organizing Remotely" ("Hacer futuros que importan: creación de futuro, trabajo en línea y organización a distancia"), *Organization Theory*, vol. 3, núm. 1, 2022.
- 3 Mikkel Flyverbom y Christina Garsten, "Anticipation and Organization: Seeing, Knowing and Governing Futures" ("Anticipación y organización: ver, conocer y gobernar el futuro"), *Organization Theory*, vol. 2, núm. 3, 2021..
- 4 Ibid. Whyte, et al.
- 5 Matthew Grimes y Timothy Vogus, "Inconceivable! Possibilistic Thinking and the Sociocognitive Underpinnings of Entrepreneurial Responses to Grand Challenges" ("¡Inconcebible! El pensamiento posibilista y los fundamentos sociocognitivos de las respuestas empresariales a los grandes retos"), *Organization Theory*, vol. 2, núm. 2, 2021.
- 6 Jens Beckert, *Imagined Futures: Fictional Expectations and Capitalist Dynamics* (Futuros imaginados: expectativas ficticias y la dinámica capitalista), Harvard University Press, 2016.
- 7 Jens Beckert, "The Firm as an Engine of Imagination: Organizational Prospection and the Making of Economic Futures" ("La empresa como motor de la imaginación: prospección organizacional y creación de futuros económicos"), *Organization Theory*, vol. 2, núm. 2, 2021.
- 8 Ali Aslan Gümüşay y Julianne Reinecke, "Researching for Desirable Futures: From Real Utopias to Imagining Alternatives" ("Investigación de futuros deseables: de las utopías reales a las alternativas imaginativas"), *Journal of Management Studies*, vol. 59, núm. 1, 2022.
- 9 Ibid.

# ATENDER LA DESIGUALDAD A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN

HILARY PENNINGTON

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

Esta primavera hace veinte años, en el primer número de Stanford Social Innovation Review (Revista de Innovación Social de Stanford), la entonces presidenta de la Fundación Ford, Susan Berresford, pidió un cambio social radical para hacer frente a los sistemas que eran “injustos, innecesarios o simplemente obsoletos”.<sup>1</sup>

Durante las siguientes décadas, los innovadores sociales han alcanzado gran parte de la visión de Berresford. Las asociaciones multilaterales y las iniciativas generalizadas de desarrollo económico han reducido la pobreza mundial a la mitad.<sup>2</sup> Otros 82 millones de niñas<sup>3</sup> de todo el Sur Global ahora asisten a la escuela. Mientras tanto, la mortalidad materna ha disminuido en más del 38%,<sup>4</sup> salvando millones de vidas.

Al mismo tiempo, las transformaciones en nuestros mercados, entornos, culturas e instituciones han alterado radicalmente la manera en que vivimos y trabajamos juntos. La proporción de personas con acceso a internet en todo el mundo se ha quintuplicado.<sup>5</sup> Y la inversión socialmente responsable en Estados Unidos ha crecido más de 12 billones de dólares.<sup>6</sup>

Y, sin embargo, a pesar de todo lo que ha cambiado, el reto de Berresford continúa siendo urgente. Con demasiada frecuencia, durante demasiado tiempo, el avance de la innovación ha estado acompañado de una desigualdad injusta, innecesaria y cada vez mayor. Tomemos, por ejemplo, la pobreza. Aunque el número de personas que viven en pobreza extrema se ha reducido dramáticamente, la brecha entre personas ricas y pobres es cada vez mayor en todo el mundo.<sup>7</sup> Los recursos se consolidan cada vez más en manos de unos pocos, principalmente los que viven en el Norte Global.

Como resultado, los avances alcanzados con tanto esfuerzo en salud y bienestar mundial están retrocediendo y las consecuencias económicas de los conflictos internacionales han llevado a 345 millones de personas a una escasez de alimentos que amenaza sus vidas. Mi propio campo de la filantropía no es inmune.<sup>8</sup> A pesar del tremendo avance de la filantropía para idear nuevas formas de conceder fondos e identificar a los beneficiarios, los recursos del sector siguen concentrados en organizaciones dirigidas por personas blancas con sede en el Norte Global. Está claro que la innovación por sí misma no puede cerrar la brecha entre los que tienen recursos y los que no, entre los que tienen prioridad en la toma de decisiones y el financiamiento internacional y los que quedan fuera de la agenda global. Para quienes hemos dedicado

nuestra vida al cambio e impacto social, este es un punto de inflexión monumental.

Mientras celebramos las dos últimas décadas de la SSIR, y esperamos las dos próximas, debemos redoblar nuestro compromiso para garantizar que la innovación y la igualdad no estén peleadas entre sí, y debemos apoyar a las personas, instituciones e ideas que aprovechan la primera para perseguir la segunda.

Actualmente, ese compromiso encuentra su máxima expresión en tres reformas intersectoriales clave: enfoques holísticos e interseccionales; soluciones que tengan una visión a largo plazo del progreso y refuercen la sociedad civil; y un mayor apoyo y atención mundial al liderazgo local, especialmente en el Sur Global. Estas reformas pueden ayudar a invertir la narrativa dominante en la filantropía y en otros sectores clave. Y juntas tienen el potencial de mejorar la innovación social, de modo que las soluciones emergentes puedan dismantlar las estructuras que impulsan y sostienen la desigualdad, en lugar de reproducirlas.

## ABORDAR LA INNOVACIÓN CON UN ENFOQUE INTERSECCIONAL

Para comenzar, debemos centrarnos en los más marginados por la desigualdad y abordar la innovación con una perspectiva interseccional. Como expertos, comprendemos el panorama de nuestros campos: los posibles obstáculos para el éxito, las incipientes oportunidades de crecimiento. Al mismo tiempo, es posible que no siempre poseamos el conocimiento igualmente crítico que aporta la experiencia de primera mano.

Las personas directamente afectadas por la desigualdad y más próximas a sus innumerables consecuencias, pueden diagnosticar los efectos cotidianos de las barreras estructurales y proponer las soluciones más eficaces a las necesidades urgentes. Además, dado que la discriminación y la desigualdad se magnifican en las intersecciones de raza, género, discapacidad, clase social y otras identidades marginadas, las personas que tienen esas identidades múltiples son las más indicadas para construir las alianzas y coaliciones necesarias para lograr el cambio, organizándose eficazmente en todas las comunidades.

En otras palabras, los problemas complejos e interseccionales exigen soluciones interseccionales. Para dismantlar la desigualdad, los innovadores sociales deben comprender la forma en que la identidad



**HILARY PENNINGTON** es vicepresidenta ejecutiva de programas de la Fundación Ford, donde supervisa todos los programas de la fundación a nivel mundial. También supervisa el programa BUILD de Ford y la Oficina de Estrategia y Aprendizaje. Antes de unirse a la fundación, fue directora de educación, éxito postsecundario e iniciativas especiales en la fundación Bill y Melinda Gates, y cofundadora y CEO de Empleos para el Futuro (Jobs for the Future).

determina nuestra exposición al daño sistémico y aprovechar la fuerza que reside en resistir esos daños. Tomemos, por ejemplo, los desiguales impactos políticos y sociales de las nuevas tecnologías, que han creado oportunidades, pero también han amplificado la desinformación y las divisiones e introducido algoritmos sesgados y una vigilancia más amplia. Un grupo de académicos, organizadores, educadores, defensores y artistas han desarrollado las Just

Tech Fellowships (Becas Solo Tecnología) para “repensar los supuestos sobre quién puede imaginar, diseñar, construir y supervisar las tecnologías que están dando forma a nuestro futuro”.<sup>9</sup>

La cohorte inaugural de becarios Just Tech se basa en sus propias experiencias y conocimientos para reducir las barreras de acceso, mantenimiento y personalización de equipos para personas con discapacidad; analizar el impacto de las tecnologías carcelarias en los estudiantes afrodescendientes de los sistemas de enseñanza pública; y mapear las prácticas y tecnologías de vigilancia dirigidas a las comunidades marginadas, entre otras iniciativas.

Al centrarnos en las personas que han experimentado directamente los fallos y fracasos de nuestros sistemas actuales, podemos reemplazar la injusticia por inclusión e innovar de manera más efectiva en cada momento.

### APROVECHAR LA INNOVACIÓN A LARGO PLAZO

También debemos reconocer que el progreso a menudo provoca retrocesos: dos pasos adelante, un paso hacia atrás. Con esto en mente, las innovaciones sociales bien pensadas, diseñadas con previsión y principios, pueden proporcionar una base estable para la sociedad civil y una barrera crítica contra el retroceso democrático.

Consideremos el progreso social durante las últimas dos décadas. Cada “victoria” posterior ha venido acompañada con su propia competencia igual y opuesta. Hoy en día, las democracias se tambalean en todo el mundo, poniendo en peligro los derechos que tanto han costado conseguir. El retroceso democrático a esta escala pone en peligro la igualdad en todas partes. Permitir que este retroceso continúe es una miopía, ya que una democracia saludable es el requisito previo crucial para cualquier cambio social duradero. La innovación social ya ha ofrecido una resistencia muy necesaria contra el avance global del autoritarismo. Pero las innovaciones sociales más significativas tardan entre 20 y 30 años en consolidarse. Nuestra tarea consiste en “cambiar la narrativa” de la filantropía desde la concesión de subvenciones a corto plazo hasta el apoyo y estrategia a largo plazo.

La colaboración intersectorial a largo plazo, desde reforzar la igualdad económica hasta el apoyo al espacio cívico, puede proporcionar un apoyo integral para las democracias. En la Fundación Ford, estamos construyendo esa infraestructura colaborativa a través de programas como Weaving Resilience (Tejiendo Resiliencia), una iniciativa de 80 millones de dólares que apoya a organizaciones sólidas de la sociedad civil en todo el Sur Global. Junto con nuestros socios en el terreno en ocho regiones, nos hemos comprometido a brindar un apoyo sostenido a las organizaciones que se encuentran en primera línea de la lucha por la justicia social, para que puedan defender el espacio cívico que necesitan para prosperar.

Los innovadores sociales se encuentran en una posición excepcional para convocar nuevas iniciativas y facilitar estas conexiones; ya trabajan en las intersecciones entre sectores y áreas de especialización. Sus percepciones pueden dar forma a innovaciones que superen las victorias fáciles para sostener nuestras democracias a largo plazo.

### IMPULSAR LA INNOVACIÓN DONDE MÁS IMPORTA

Tener una visión a largo plazo requerirá de nuevas estrategias de financiamiento, asociaciones y, sobre todo, nuevos líderes. Para ello, debemos apoyar la fuerza, la visibilidad, el poder y la influencia de ideas, individuos e instituciones ajenas a los marcos dominantes

que dan forma y distorsionan nuestro mundo, ya sea la blanquitud, el excepcionalismo estadounidense o la centralización del Norte Global a expensas del Sur Global. Al mirar más allá de nuestros propios patios, podemos ayudar a aumentar la fuerza, la visibilidad y el poder de los líderes locales de todo el mundo, especialmente en el Sur Global, donde innumerables personas e instituciones innovadoras ya están sentando las bases para un mundo más justo e inclusivo.

Nos inspiran organizaciones como WIEGO, una red mundial de investigación, políticas y defensa centrada en el empoderamiento de los trabajadores pobres, especialmente las mujeres, mediante el otorgamiento de subvenciones a organizaciones que representan a millones de empleados domésticos y a domicilio que trabajan de manera informal, vendedores ambulantes y recicladores en más de 90 países. Estos trabajadores informales han estado en la primera línea de la pandemia de COVID-19, pero se han visto devastados por la falta de protección social y laboral durante la crisis. El financiamiento inicial de 25 millones de dólares de la Fundación Ford ayudará a garantizar que los trabajadores informales tengan un asiento en la mesa para que sus voces, demandas y necesidades sean escuchadas a nivel nacional y global. Su trabajo ya ha influido en las agendas laborales internacionales en las más altas esferas del poder.<sup>10</sup>

De la misma forma, nos conmueven organizaciones de base como la Coalición para el Acceso a las Vacunas en Indonesia, que se asoció con la sociedad civil, comunidades indígenas, grupos de personas con discapacidad y el gobierno para vacunar completamente al 80% de la población total. En cada rincón del mundo, en todos los sectores, nuevos líderes se enfrentan a la desigualdad de manera creativa e integral. Deberíamos invertir y ampliar su trabajo, en lugar de intentar reinventarlo.

En conjunto, estas tres reformas nos ayudarán a abordar las profundas causas de la desigualdad en todos los sectores, incluida la propia filantropía. Y trabajando en colaboración, podemos trazar y seguir una hoja de ruta clara para el cambio, para los próximos veinte años, y en adelante.

Si el reto de las dos últimas décadas ha sido apuntar hacia sistemas que son injustos, innecesarios y obsoletos, el reto de nuestro tiempo es sustituirlos por sistemas más inclusivos, más equitativos y construidos sobre una base duradera de justicia para todos.

### Notas

- 1 “15 Minutes with Susan Berresford” (“15 minutos con Susan Berresford”), Stanford Social Innovation Review, p. 15, Primavera 2003.
- 2 “Actualización del Banco Mundial sobre la Pobreza Mundial de abril de 2022”, World Bank Data Blog, April 2022.
- 3 “Educación de las niñas: el camino hacia el progreso”, Alianza Mundial para la Educación, marzo de 2021.
- 4 “Hojas informativas: mortalidad materna”, Organización Mundial de la Salud, 19 de septiembre, 2019.
- 5 Mas Roser, Hannah Ritchie y Esteban Ortiz-Ospina, “Internet”, Our World in Data.
- 6 “Informe de 2018 sobre las tendencias en inversión sostenible, responsable y de impacto en Estados Unidos”, The US SIF Foundation.
- 7 “La desigualdad impide el avance social y exacerba las divisiones sociales, pero no es inevitable”, Noticias ONU, ONU, 21 de enero, 2020.
- 8 David Lawder, “El FMI dice que la guerra en Ucrania ha provocado la peor crisis alimentaria desde, al menos, 2008”, Reuters, 30 de septiembre, 2022.
- 9 Greta Bryum y Ruha Benjamin, “Interrumpir el evangelio del solucionismo tecnológico para construir justicia tecnológica”, Stanford Social Innovation Review, 16 de junio, 2022.
- 10 “Trabajadores llevan la lucha por la protección social a la CIT”, Mujeres en Empleo Informal: Globalizando y Organizando (WIEGO, por sus siglas en inglés), julio 2021.

# LA GRAN ESTRATEGIA PARA FORTALECER EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN SOCIAL

JACOB HAROLD

TRADUCCIÓN DE LETICIA NERIA

**A**ctualmente, millones de nosotros trabajamos a tiempo completo en “hacer el bien”. Trabajamos en organización sin fines de lucro, fundaciones, empresas sociales, fondos de inversión, agencias gubernamentales y en comunidades. Cada año se gastan billones de dólares para construir un mundo mejor en Estados Unidos, y se gastan billones más en todo el mundo.

En las últimas décadas, la humanidad ha creado un sólido aparato global de altruismo. ¿Cómo deberíamos llamar a esta bestia que hemos construido? Las palabras comunes son insatisfactorias. “Sector” es una palabra sin alma, pero “comunidad” se siente insuficiente. “Mercado” desanima a muchos, pero “filantropía” tampoco captura el trabajo crítico que se realiza en el mercado.

Quizá la mejor, entre las opciones imperfectas, sea llamarlo “ecosistema”; en concreto, el “ecosistema de innovación social”. “Social”, porque el trabajo que realizamos aspira al beneficio compartido. “Innovación”, no porque idolatremos el último dispositivo, sino porque constantemente estamos buscando soluciones. Y “ecosistema”, porque somos, a nuestra manera, un conjunto de elementos vivos que interactúan entre sí y con el mundo que nos rodea.

A pesar de los muchos defectos de este ecosistema de innovación social, es un triunfo del corazón y la mente humana. Después de décadas de llamadas para recaudar fondos, reuniones de juntas directivas, presentaciones a inversionistas, retiros estratégicos y sesiones de presupuestos, el altruismo está ahora integrado en nuestra economía y nuestra política. Deberíamos hacer una fiesta.

Pero después de nuestra fiesta, una vez que hayamos limpiado las charolas de hummus y pepinos, tendremos que enfrentarnos a la letanía de defectos de nuestro ecosistema de innovación social. Con bastante frecuencia, nuestras organizaciones replican las desigualdades que buscamos abordar. Nuestras relaciones están plagadas de desequilibrios de poder. Nuestro trabajo se define muchas veces por la ineficiencia y la ineficacia.

Y, lo más preocupante, es que no parecemos preparados para los retos a los que nos enfrentamos. ¿Estamos preparados para los inevitables trastornos de la tecnología de inteligencia artificial? ¿Podemos evitar la polarización política que ha dividido a gran parte de la sociedad? ¿Podemos estar a la altura del desafío que presenta el cambio climático? Muchos (incluso yo) apostarían a que, en su forma

actual, el ecosistema de innovación social no está a la altura de las tareas que tenemos por delante.

Por lo tanto, es momento de que miremos holísticamente nuestro ecosistema de innovación social y lo preparemos —nos preparemos— para el futuro. Una forma de hacerlo es pensar en ello como un problema de “gran estrategia”. El historiador John Lewis Gaddis definió la gran estrategia como el trabajo de alinear las capacidades con los objetivos a lo largo del tiempo, el espacio y la escala.<sup>1</sup> El sistema de innovación social tiene capacidades inmensas y objetivos formidables, y opera en el tiempo, el espacio y la escala. Así pues, utilicemos este marco para responder la importante pregunta: ¿cómo podemos utilizar lo que tenemos para hacer el bien de mejor manera?

## EL TIEMPO Y EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN SOCIAL

El metrónomo de la historia hace clic más rápido que nunca. Las métricas sociales —ya sea el poder de las computadoras, la contaminación, el transporte, la acumulación de riqueza o los datos— se doblan cada una con su propia forma. Pero juntas conforman una “gran aceleración”. El ecosistema de la innovación social no puede escapar a este contexto que se intensifica. ¿Tenemos el ritmo adecuado para un mundo que cambia rápidamente? Consideremos nuestro ecosistema a través de tres dimensiones de tiempo: velocidad, ritmo y vida útil.

**Velocidad.** El ecosistema de innovación social es criticado tanto por ser demasiado lento como por ser demasiado rápido. Las partes fundamentales de la labor de impacto social —recaudar fondos y decidir qué hacer— suceden a ritmos que parecen francamente pausados. Pueden pasar años entre el momento en que una organización sin fines de lucro se acerca por primera vez a una fundación y el momento en que recibe un cheque de subvención. Los procesos de planificación estratégica suelen durar entre 18 y 36 meses.

Y, sin embargo, en otras ocasiones el ecosistema de innovación social se mueve demasiado rápido. Las organizaciones y los donantes se precipitan sin tener en cuenta las consecuencias de sus actos. Acabamos con miles de bombas de agua oxidadas y propulsadas por carruseles en lugar de agua potable y niños felices. A veces, ante un problema complejo, es mejor tomarse tiempo para pensar. Nuestro ecosistema nunca eliminará cada caso de precipitación o letargo. Pero sí tenemos control sobre cuándo nos precipitamos y cuándo reflexionamos. A medida que avanzamos, debemos hacer un mejor trabajo al elegir nuestro ritmo con propósito.

**Ritmo.** Las organizaciones orientadas al bien social suelen tener un latido común: el año. Nuestros presupuestos, planes estratégicos y calendarios operativos son anuales. En un ecosistema biológico, las estaciones tienen consecuencias muy reales: el agua y el calor son fundamentales para los patrones de un desierto o un bosque. Pero ¿es el año el ritmo adecuado para el ecosistema de innovación social? La mayoría de las cosas que nos preocupan fun-



**JACOB HAROLD** es el autor de *The Toolbox: Strategies for Crafting Social Impact* (La caja de herramientas: estrategias para generar impacto social). Como director general de GuideStar, lideró su fusión con Foundation Center para formar Candid. Jacob es miembro del Urban Institute's Center for Nonprofits and Philanthropy (Centro para Organizaciones Sin Fines de Lucro y Filantropía del Urban Institute).

cionan durante décadas. Los modelos de cambio climático suelen mirar hacia el año 2100. Siglos después, el legado de la esclavitud continúa entre nosotros.

La elección del ecosistema de innovación social de orientar el trabajo de impacto en torno al año es solo eso, una elección. No toda la sociedad se estructura sobre una base anual. En Estados Unidos, la política electoral se estructura en ciclos de dos años. Los mercados públicos de capitales viven trimestre a trimestre. Para muchas personas, el ritmo de vida va de cheque a cheque. Ahora puede ser el momento de considerar romper el ritmo anual de nuestras organizaciones para coincidir más estrechamente con los problemas que enfrentamos.

**Vida útil.** La mayor parte de los recursos del sector social se organizan en instituciones que son gestionadas y gobernadas con un supuesto de perpetuidad. Las organizaciones sin fines de lucro están constituidas sin fecha de finalización. Las fundaciones privadas permanecen durante décadas o, incluso, siglos después de sus fundadores.

Sin duda alguna, ciertas instituciones deberían existir a muy largo plazo. La perpetuidad es lógica en el caso de organizaciones diseñadas para proteger obras de arte o garantizar que no se pierdan lenguas que están desapareciendo. Instituciones como The Long Now Foundation (Fundación Mucho tiempo) y la Svalbard Global Seed Vault (Bóveda mundial de semillas de Svalbard) solo tienen sentido si operan durante varias generaciones. Pero la perpetuidad debe ser la excepción, no la regla. Si optamos por la perpetuidad de facto, corremos el riesgo de obstruir la sociedad con organizaciones que se perpetúan a sí mismas y están desconectadas de su propósito. Elijamos la perpetuidad cuando, y solo cuando, la necesitemos para lograr nuestros objetivos.

## EL ESPACIO Y EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN SOCIAL

El ecosistema de innovación social ha valorado durante mucho tiempo su conexión con el lugar donde vive la gente. Valoramos las organizaciones comunitarias sin fines de lucro, las tiendas del barrio y los fideicomisos de tierras. Podemos y debemos aferrarnos a la base emocional que obtenemos de los lugares físicos. Pero los cambios en el transporte y la tecnología de la comunicación han cambiado la forma en que las personas se relacionan con el espacio y, por ende, con sus lugares. Para comprender estos cambios en el espacio y nuestra relación con ellos, examinemos los problemas de la centralización, la geografía y el ciberespacio.

**Centralización.** La mayoría de los problemas sociales tienen un elemento local, así como uno nacional o global. Los esfuerzos locales para abordar el desempleo están entrelazados con la política económica federal. Los esfuerzos globales para abordar el cambio climático requieren una implementación local. Las innovaciones a nivel ciudad para abordar el problema de las personas sin hogar contribuyen a la conversación nacional sobre la vivienda. El ecosistema de innovación social refleja esta dualidad.

Muchas redes sin fines de lucro han luchado por equilibrar las necesidades de una oficina central con aquellas de las filiales estatales o locales. En respuesta, muchas han reformado sus estatutos, han cambiado sus acuerdos de marca y han modificado la forma en que fluye el dinero dentro de su red. A medida que la política se ha nacionalizado, no es de extrañar que las oficinas centrales de grupos como NARAL Pro-Choice America (NARAL América por el derecho a deci-

dir) o la National Rifle Association of America (Asociación Nacional del Rifle de América) intenten alinear los mensajes y la estrategia de toda su red. Los líderes locales tendrán que luchar con la naturaleza entrelazada del mundo moderno, así como los líderes nacionales y globales deben reconocer que la diversidad local perdurará.

**Geografía.** El poder está distribuido de manera desigual en el espacio. Por ejemplo, en Estados Unidos, más personas viven en las costas que en el centro del país, y las ciudades dominan la economía. El poder financiero se concentra en Nueva York y el tecnológico en Silicon Valley. En contraste, la estructura del Senado de Estados Unidos otorga un poder político desproporcionado a los estados con menor población.

Estos desequilibrios geográficos tienen implicaciones reales para el ecosistema de innovación social. En Estados Unidos, la filantropía ha sido acusada durante mucho tiempo de infrafinanciar sistemáticamente a las comunidades rurales. En los últimos años, las ideas surgidas en Boston y San Francisco han tenido un efecto desproporcionado en la práctica de las organizaciones sin fines de lucro, mientras que el sur de Estados Unidos ha estado subrepresentado en relación con su población. El sector social puede y debe continuar luchando con esta geografía del poder.

**Ciberespacio.** El internet ha transformado el sector social. Los movimientos sociales, desde la Primavera Árabe hasta Black Lives Matter (La vida de las personas negras importa), #MeToo (A mí también) y GivingTuesday (Martes de dar) han ganado poder gracias a su hábil uso de internet. Lo anterior ha creado un impacto real, aunque ha dejado a muchos insatisfechos. Cada vez estamos más conectados virtualmente y, sin embargo, fragmentados en burbujas de silicio.

A medida que evolucionen las redes sociales y la tecnología móvil, también lo hará la acción colectiva. Seguramente, surgirán nuevos modelos. Los defensores de las organizaciones autónomas distribuidas argumentan que la toma de decisiones basada en *blockchain* puede sustituir a las instituciones jerárquicas. Quizá tengan razón. Pero la innovación técnica por sí sola no bastará para mediar la conexión humana a través del espacio. Incluso, mientras exploramos nuevos modelos de gobernanza y acción basados en la tecnología, necesitaremos mantener la conexión con los lugares físicos que llamamos hogar.

## LA ESCALA Y EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN SOCIAL

Nuestro ecosistema no puede decidir si prefiere lo grande o lo pequeño. Honramos a quienes trabajan cerca de las comunidades porque sus esfuerzos no están empantanados por la burocracia ni atrapados en la insensible lógica de lo inmenso. Al mismo tiempo, sabemos que los problemas a gran escala necesitan soluciones a gran escala. ¿Cómo podría el ecosistema de innovación social pensar en la escala en un momento tan entrelazado como este? Una forma es examinar cómo abordamos la cuestión de la distribución del tamaño, la recombinación y la colaboración entre sectores. Hagámonos la pregunta difícil: juntos, ¿somos más grandes que la suma de nuestras partes?

**Distribución por tamaños.** Los distintos subgrupos dentro de nuestro ecosistema tienen diferentes distribuciones de organizaciones por tamaño. El movimiento por el derecho a las armas en Estados Unidos está dominado por una gran organización única, la Asociación Nacional del Rifle de América. En contraste, el movimiento ecologista no tiene un único actor dominante. Unos cuantos actores

dominantes —The Nature Conservancy (Conservación de la Naturaleza), Natural Resources Defense Council (Consejo para la Defensa de Recursos Naturales), Environmental Defense Fund (Fondo para la Defensa del Medio Ambiente), y Sierra Club— desempeñan un papel impresionante, pero decenas de miles de organizaciones pequeñas y medianas son fundamentales para la identidad del momento.

¿Sería más poderoso el movimiento ambientalista si sus organizaciones más grandes se unieran? No hay forma de saberlo con certeza. Lo que sí podemos saber es que la distribución del tamaño es importante para el funcionamiento de cualquier ecosistema (real o metafórico). La distribución del tamaño del ecosistema de innovación social no es inevitable; refleja las decisiones que tomamos sobre nuestras propias organizaciones.

**Recombinación.** El sector social no tiene fluidez entre sus estructuras institucionales. Las fusiones y adquisiciones son sorprendentemente raras. Aún más raro es algo que resulta común en el mundo empresarial, un *roll up* (fusión), en la que más de dos organizaciones se unen y se reconstituyen como algo más grande. También, pueden surgir nuevas estructuras al dividir organizaciones; la separación de partes que pueden ser más eficaces por sí solas.

No necesitamos un pelotón de asaltantes corporativos que aplasten por la fuerza a las organizaciones o las despedacen. Sin embargo, podemos abrirnos a la recombinación y la reconstitución. Hay pocas barreras legales para hacerlo. En última instancia, nuestra capacidad de combinar y recombinar se reduce a la gobernanza y al ego.

**Colaboración entre sectores.** Las cuestiones de escala se convierten rápidamente en asuntos del sector. El sector no lucrativo ha crecido hasta alcanzar una escala de un billón de dólares, pero sigue siendo más pequeño que los sectores público o empresarial. A menudo, las innovaciones desarrolladas en las organizaciones sin fines de lucro necesitan (aunque no siempre) una solución basada en el mercado o de inversión gubernamental para crecer.

**El trabajo entre sectores puede ser complicado y difícil.** Pero no tenemos opción. Y podemos recurrir a casos en los que ha funcionado. Consideremos un ejemplo del mundo del voluntariado: una plataforma sin fines de lucro (VolunteerMatch [Encontrar voluntarios]) utiliza datos del gobierno (formularios 990 del IRS) para impulsar programas de voluntariado corporativo. La escala surge cuando aprovechamos las capacidades únicas entre individuos, organizaciones y sectores. Requiere creatividad en materia de gobernanza, modelos empresariales y dinámicas de poder. Pero es posible.

Estas dimensiones estructurales de tiempo, espacio y escala pueden parecer abstractas. Pero reflejan elecciones concretas que hemos tomado para desplegar nuestros recursos para siempre. A medida que enfrentamos problemas mayores —y tenemos menos tiempo para resolverlos— debemos tomar en serio nuestra estructura colectiva. ¿Podemos cambiar la pregunta central de “¿qué es lo mejor para nuestra organización?” por “¿qué es lo mejor para nuestra misión?”. Vayamos más allá de nuestro enfoque habitual, en nuestro propio interés, y reestructuremos nuestro ecosistema para el bien común y los desafíos por venir. ●

## Notas

1 John Lewis Gaddis, *On Grand Strategy* (Grandes estrategias), Penguin Press, 2018.

# CÓMO APROVECHAR EL PODER DE LOS DATOS PARA EL FUTURO

KRISS DEIGLMEIER

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

Como director ejecutivo fundador del Centro para la Innovación Social, puesto en marcha por la revista *Stanford Social Innovation Review*, es difícil creer que nos encontremos en su vigésimo aniversario, y es aún más difícil creer cuánto ha cambiado el mundo desde mi primer día en el trabajo.

Un agente clave de cambio ha sido la velocidad de los avances tecnológicos y el crecimiento exponencial de los datos. Llámesele la Cuarta Revolución Industrial o la era de los datos, la base de cómo trabajamos y vivimos como individuos, comunidades y países en todo el mundo ha cambiado para siempre.

En los últimos años, he estado pensando en cómo la era de los datos ha afectado el mundo que visualizábamos cuando abrimos el centro. La visión inicial del proyecto era crear “una comunidad que reuniera varios sectores para construir activamente un mundo más justo, sostenible y próspero”.<sup>1</sup> Dicha visión sigue valiendo la pena. Sin embargo, como emprendedores sociales, activistas, filántropos, proveedores sin fines de lucro y administradores gubernamentales, debemos preguntarnos: si realmente vivimos en la era de los datos, ¿estamos construyendo el tipo de organizaciones y sistemas que garantizarán un futuro justo, sostenible y próspero para todos?

No cabe duda de que la intención de todos es que la respuesta a esa pregunta sea una afirmación rotunda. Sin embargo, la realidad es que no vamos a la par de los cambios que la era de los datos está generando en la sociedad y en las organizaciones de cambio social. Verdaderamente, para crear el mundo que deseamos, la estructura y las normas del sistema de impacto social deben cambiar de fondo.



KRISS DEIGLMEIER es la directora global de impacto de Splunk Inc., una empresa de software para análisis de datos. Antes de unirse a Splunk, fue directora ejecutiva de Tides Network, directora ejecutiva del Centro para la Innovación Social de la Escuela de Negocios de Stanford y directora de operaciones en Juma Ventures.

El sector del impacto social no está desarrollando la capacidad suficiente para aprovechar el poder de la era de los datos, pues se enfoca en el pasado y no en el futuro. Si no llevamos a cabo un cambio intencional que nos haga enfocarnos más en el futuro, los próximos 20 años retrasarán aún más al sector y a quienes beneficia. Nos corresponde a todos recordar la poderosa obra de arte de Alicia Eggert, aquella que captura la

realidad que estamos viviendo: “El momento presente solía ser el futuro inimaginable”.

## LA BRECHA EN LOS DATOS

Los datos son una forma de poder. Y la triste realidad es que el poder está cada vez más en manos del sector comercial y no de las organizaciones que buscan crear un mundo más justo, sostenible y próspero. Un año después de mi gestión como directora de impacto global en Splunk, me obsesioné con la nueva era introducida por el uso de datos. Me preocupaba, en específico, el surgimiento de una brecha dentro de los mismos, la cual definí como “una disparidad entre el aumento del uso de datos para crear valor comercial y su uso comparativamente bajo para resolver retos sociales y ambientales”.<sup>2</sup>

Necesitamos enfrentar el hecho de que la base fundamental de la sociedad está cambiando y el sector social no. Dicho cambio se explica en el nuevo libro de Eric Schmidt, Henry Kissinger y Daniel Huttenlocker, *The Age of AI (La era de la IA)*. En él, se expone que estamos avanzando hacia una coexistencia entre la humanidad y las máquinas. Desde un contexto histórico, la evolución de los humanos comenzó en la era de la fe y llegó hasta la era de la razón. Ahora, el futuro inminente es la era de las personas y las máquinas. El mundo que nos rodea estará cada vez más lleno de sistemas inteligentes parecidos a los humanos, pero que no son humanos. La sociedad, especialmente el sector social, debe adelantarse a las implicaciones que esto conlleva y prepararse para el impacto, tanto bueno como malo, que tendrá en la sociedad. Después de todo, ¿quién mejor para ver por la parte de las “personas”, dentro de este fenómeno de “las personas y las máquinas”, que el sector social?

Para abordar de manera efectiva este futuro repleto de información, el sector de impacto social debe construir un ecosistema completo de datos que sirva para esta y la próxima etapa en el tiempo. La forma de hacerlo es invirtiendo en aquellas áreas donde, actualmente, hay un rezago con respecto al sector comercial. Consideremos las siguientes carencias:

- Las organizaciones sin fines de lucro carecen de muchos de los recursos financieros y técnicos que necesitan para hacer pleno uso de los datos; a menudo, esto se debe a la falta de financiamiento.
- El talento técnico y de manejo de datos del sector es un desierto comparado con el del sector comercial.
- Si bien el sector cuenta con abundancia de datos de producción y prestación de servicios, dichos datos están bloqueados o no pueden ser usados en su estado actual.
- El sector carece de plataformas de datos vivos (centros de colaboración y refinerías de datos) que puedan hacer uso de los datos de todo el sector, de tal forma que ayude a mejorar la prestación de servicios, maximizar el impacto y crear una innovación radical.

El crudo estado de la disparidad en habilidades, infraestructura y competencias, en el manejo de datos del sector, muestran su terrible estado actual. Para que este ocupe un lugar de poder, debe entrar con fuerza al escenario de la era de los datos e invertir tiempo, talento y dinero a fin de suplir estas carencias.

Independientemente de nuestra posición de rezago, el sector social tiene una oportunidad increíble y una capacidad única para llevar el

poder de los datos hacia lo novedoso e inimaginable. La buena noticia es que ya se está realizando un trabajo clave en el sector, que facilitará la construcción del tipo de ecosistema de datos de impacto necesario para entrar a la era de los datos.

El marco y los términos utilizados para describir este trabajo son muchos: datos para el bien, ciencia de datos para el impacto, datos abiertos, tecnología de interés público, lagos de datos, datos éticos y ética de inteligencia artificial.

Ahora, si bien tales piezas individuales son importantes, no son suficientes. A fin de explotar por completo el poder de los datos y crear un mundo más justo, sostenible y próspero, debemos ser lo suficientemente audaces para construir el ecosistema completo y no conformarnos con el trabajo a cuentagotas. Para lograrlo, debemos comenzar por identificar los activos que tenemos y generar un desarrollo a partir de ellos.

## ACTIVOS DE DATOS A DESARROLLAR

**La gente.** En el campo de la innovación social, hay líderes dedicados, comprometidos con el uso de datos para la generación de impacto, que lo han estado haciendo durante muchos años. Necesitamos apoyarlos mediante inversiones a escala en su trabajo. La lista de personas que lideran el camino crece constantemente; entre ellas se encuentran, por mencionar algunos, Stefaan G. Verhulst, Joy Buolamwini, Jim Fruchterman, Katara McCarty, Geoff Mulgan, Rediet Abebe, Jason Saúl y Jake Porway.

Si bien este es un primer paso importante, debemos asegurar que dicho trabajo no permanezca aislado en las organizaciones o a nivel de campo. De hecho, una de las habilidades principales, para todas las ocupaciones del futuro, será tener una competencia básica en el trabajo con datos. Por lo tanto, el personal de programas, comunicaciones, finanzas y recursos humanos en todos los niveles deberá contar con dichas habilidades. Y, por supuesto, el atraer talento altamente calificado en el campo de los datos al sector de impacto debe convertirse en prioridad, financiarse y dejar de considerarse parte de los gastos generales.

**Cercanía.** El sector social está comprometido directamente con la solución de problemas sociales, y tal cercanía conlleva una comprensión profunda de verdades intangibles o de hechos ocultos que no siempre se perciben claramente en los datos, pues, aunque estos pueden revelar un problema, son los líderes y el personal del sector social quienes tienen la capacidad de ver cuál es la causa y la mejor manera de abordarlo.

También, pueden ver el efecto verdaderamente real, y a menudo bastante crudo, que el problema ejerce sobre las personas involucradas.

Asimismo, esta cercanía trae consigo el potencial de unir los datos y la realidad humana. De acuerdo con lo que Jake Porway escribió el año pasado, existen tres actividades centrales que los actores del sector social pueden realizar para aprovechar al máximo su cercanía: observar el mundo hoy, razonar sobre cómo podrían cambiarlo nuestras acciones y actuar para que se vea un poco más parecido a la meta de estado que buscamos.<sup>3</sup>

Con la ayuda de un ecosistema de datos robusto, podemos expandir nuestra capacidad de observación al agregar información en una escala donde las personas no podrían hacerlo solas. Esto nos permite pasar a

la etapa de la razón con una interpretación de los datos anclada en la experiencia humana. Por último, al expandir nuestras observaciones y razonamientos, aumentamos la probabilidad de un mejor resultado en la etapa de acción.

**Propósito.** Las organizaciones sin fines de lucro se construyen en torno a la misión y los valores. Esa es la razón por la que fueron creadas en primer lugar y es lo que guía su trabajo día con día. Dicha base ayudará a garantizar que el ecosistema de datos esté impulsado por una misión y guiado por valores.

Si actuamos con rapidez, podemos atraer el talento de la fuerza laboral inmersa en la tecnología que constituyen las generaciones millennial y Z. Hay investigaciones recientes que muestran que esto es posible: los millennials le serían más leales a una empresa que los ayudara a contribuir con los problemas sociales y ambientales, y la generación Z es la primera en darle prioridad al propósito y no al salario.<sup>4</sup> Mientras el sector comercial está tratando desesperadamente de agregar propósito, el sector social está a años luz por delante en ese aspecto.

**Paciencia.** El sector social sabe que el cambio no llega a tiempo para los informes trimestrales de los accionistas; sin embargo, le da más importancia al impacto que al valor financiero. Sabemos que las inversiones en la sociedad y el medio ambiente pueden no ver un retorno en muchos años o, incluso, generaciones. Ese es un superpoder y nos da ventaja frente al sector comercial. Dicho lo anterior, tampoco es razón para excluirlos. De hecho, debemos comprometernos con el sector comercial, a manera de socios, si queremos cerrar la brecha en los datos y construir un ecosistema de impacto basado en ellos.

Con tantas crisis globales ya en marcha, necesitamos gente de todos los sectores de la sociedad, expertas en solucionar problemas, para aprovechar el poder de los datos y lograr un impacto social y ambiental positivo. En nuestro artículo de SSIR de 2008 “Redescubriendo la innovación social”, Jim Phills Jr., Dale Miller y yo explicamos: “finalmente, creemos que la implicación más importante es la importancia de reconocer el papel fundamental de la dinámica intersectorial: intercambiar ideas y valores, cambiar los roles y las relaciones, y combinar los recursos públicos, filantrópicos y privados”.<sup>5</sup>

Hoy en día, este enfoque sigue siendo válido. Necesitamos reunir a personas de todos los sectores de la sociedad para trabajar juntas. Pero, así como nosotros no podemos esperar a que el sector comercial nos invite a la mesa de los datos, tampoco podemos quedarnos sentados y esperar que vengan a sentarse a la mesa del cambio social. Es hora de que el sector social empiece a impulsar el poder de los datos, junto con el sector comercial, y marche hacia un futuro justo, sostenible y próspero para todos. ●

## Notes

- 1 La visión inicial del Centro para la Innovación Social se cita de una presentación que elaboramos en la fundación.
- 2 Kriss Deiglmeier, “The ‘Data Divide’ is a New Form of Injustice. Ending it Could Help us Meet Humanity’s Greatest Challenge,” (La “brecha de datos” es una nueva forma de injusticia. Ponerle fin podría ayudarnos a enfrentar el desafío más grande de la humanidad), Forbes, 6 de octubre de 2022.
- 3 Jake Porway, “Funding Data and AI That Serve the Social Sector” (Financiamiento de datos y AI que sirven al sector social), Stanford Social Innovation Review, May 16, 2022.
- 4 Afidhel Aziz, “The Power of Purpose: The Business Case for Purpose (All the Data You Were Looking For Pt 2)” (El poder del propósito: El argumento empresarial a favor del propósito (todos los datos que estabas buscando)), Forbes, March 7, 2020.
- 5 James A. Phills, Jr., Kriss Deiglmeier & Dale T. Miller, “Rediscovering Social Innovation” (Redescubriendo la innovación social), Stanford Social Innovation Review, Fall 2008.

## Síguenos en redes y descubre la innovación en diferentes formatos



@ssirespanol



@ssirespanol



/ssirespanol



Stanford Social  
Innovation Review  
en Español



# PUNTO DE VISTA

PERSPECTIVAS DESDE EL FRENTE



HISTORIA DE COLOMBIA

## Pasar el micrófono a las voces jóvenes

¡ARTÍCULO ORIGINAL EN ESPAÑOL!

Las voces jóvenes son esenciales para lograr el cambio social, en especial, quienes pertenecen a las comunidades LGBTQ+. Ejemplos de Colombia modelan cómo incluirlos en la toma de decisiones.

### MAR MÁRQUEZ

**E**n mi ciudad natal de Cartagena, Colombia, tuve el honor y el desafío de ser la primera persona abiertamente LGBTQ+ en ocupar el cargo de *personero* en mi escuela secundaria. No fue fácil. A pesar de que mis compañeras y compañeros me eligieron como su representante ante las directivas del colegio, con frecuencia, tanto yo como otras personas abiertamente LGBTQ+, éramos víctimas de burlas y acoso.

Sin embargo, esta posición de liderazgo me permitió liderar campañas contra el acoso, tal como la iniciativa “Aulas Diversas”, donde organizábamos talleres y charlas sobre diversidad sexual y género. Además, impulsamos la implementación de una política de no-discriminación en la escuela, estableciendo un precedente importante para la inclusión y el respeto.

Años más tarde, este verano, me uní a otros cientos de jóvenes activistas de 170 países en Kigali, Ruanda, para la Conferencia Women Deliver, una de las reuniones más grandes del

mundo dedicada a promover la equidad de género. Tuve el honor de ser seleccionada como Women Deliver Young Leader y tuve la oportunidad de compartir con un grupo diverso de actores y activistas internacionales mi perspectiva sobre los desafíos que enfrenta la comunidad LGBTQ+ en Colombia. Juntos, exploramos ideas para

derribar las barreras que mantienen a los jóvenes LGBTQ+ alejados de los espacios de poder a nivel mundial.

Las y los jóvenes activistas están demandando la justicia climática en África, impulsando el movimiento Black Lives Matter (Las Vidas Negras Importan) en Estados Unidos y logrando derechos reproductivos en América Latina, como el movimiento de Mujeres Sembrando Vida en Colombia, el colectivo SALVAS en Ecuador y la organización Equidad de Género, Ciudadanía, Trabajo y Familia A.C, en México. Estas organizaciones demuestran que integrar a la juventud en las esferas de decisión no es solo estratégico, es esencial. Ignorar este clamor es negar la vitalidad, la resiliencia y la perspicacia que las juventudes pueden aportar al tablero global.

### Una voz ineludible

Una voz ineludible está emergiendo: el grito vehemente de la juventud exigiendo protagonismo en la arquitectura de su futuro. Esta generación, forjada en la tempestad del cambio y la innovación, no se conforma con ser un mero eco en el viento. Su deseo trasciende el ser escuchado; aspiran a ser la vanguardia, los titanes detrás de las políticas, reformas, y decisiones que forjen el mañana. Las voces jóvenes, especialmente aquellas que representan a personas con diversas orientaciones sexuales, identidades y expresiones de género, son esenciales para promover la equidad de género y construir una sociedad más justa, saludable y participativa.

A pesar de este potencial, me duele saber que las personas jóvenes en todo el mundo siguen sintiéndose excluidos de las decisiones que afectan



**MAR MÁRQUEZ** es activista por la equidad de género y politóloga especializada en estudios de género, flujos migratorios mixtos, democracia deliberativa y comunicaciones para el cambio social y de comportamiento. Es una Women Deliver Young Leader y defensora de los derechos y el empoderamiento LGBTQ+.

sus vidas y su futuro. Estudios recientes revelan que, a nivel mundial, las personas menores de 30 años carecen de confianza en sus gobiernos nacionales, no se sienten escuchadas por los políticos y tienen niveles más bajos de participación en las elecciones nacionales. En América Latina, de acuerdo con el Instituto Konrad, solo el 28% de las y los jóvenes se sienten identificados con sus gobernantes, cifra que se acentúa en Brasil y Perú con un 14% y un 13% respectivamente.

Entonces, ¿qué medidas pueden accionar los tomadores de decisiones para pasar el poder a manos de líderes jóvenes? La respuesta no es sencilla, pero es evidente que necesitamos que los gobiernos habiliten espacios de diálogo y colaboración con las personas jóvenes y las empresas. Las y los jóvenes deben ser vistos no solo como beneficiarios, sino como socios clave en el diseño de políticas y programas. Esto implica abrir espacios de participación en los niveles más altos de toma de decisiones (como, por ejemplo, en la Consejería Presidencial para la Juventud en Colombia), ofrecer capacitación y recursos, y, sobre todo, escuchar y valorar sus perspectivas.

### Aprender de la experiencia de Colombia

Colombia ha vivido décadas de conflicto armado, un período violento que solo recientemente se ha disipado y ha dejado profundas cicatrices en nuestra sociedad. Construir el proceso de paz, reparación y reconciliación es una tarea monumental que los funcionarios del gobierno reconocen que no se puede llevar a cabo sin la inclusión de todas las voces.

Las y los jóvenes, quienes representan el futuro del país, deben ser protagonistas en este proceso ya que su energía, sus ideas y sus perspectivas frescas son esenciales para imaginar y construir un país en paz. Además, las personas LGBTQ+ han sido afectadas de manera desproporcionada por el conflicto debido a la discriminación sistémica y a la violencia dirigida específicamente hacia ellos. Esta situación se agravó

en el contexto del conflicto armado, donde fueron blancos de violencia física, sexual y psicológica, así como de exclusión social y económica. Por ello, su participación es un acto de justicia y tienen una perspectiva única sobre las raíces y las soluciones a la violencia. Sin su voz y su liderazgo, cualquier esfuerzo de paz, reconciliación y participación estará incompleto.

En mi trabajo como joven activista por la equidad de género y politóloga, he sido testigo de cómo los tomadores de decisiones en mi país han hecho un esfuerzo consciente para poner en el centro las voces de las personas jóvenes y LGBTQ+. También he observado cómo, en muchas ocasiones, estas voces han sido marginadas o ignoradas.

Analizar cómo se ha desarrollado la participación juvenil en el contexto de Colombia proporciona tres lecciones clave para los tomadores de decisiones en América Latina y en todo el mundo:

**Crear espacios de participación no es suficiente** | En el 2018, el gobierno colombiano estableció los Consejos de Juventud en todos los niveles de gobierno para fomentar la participación de los jóvenes en la construcción de la paz. Ahora, los jóvenes entre 14 y 28 años votan por representantes juveniles en todo el país para formar parte de los consejos. Las y los jóvenes electos se reúnen periódicamente con funcionarios locales o nacionales para opinar sobre las decisiones políticas. Estos organismos no solo implican la participación de jóvenes en conversaciones y acuerdos por la paz, sino también fortalecen su capacidad para ser líderes y promotores de cambio en sus respectivas comunidades.

La creación de espacios como este puede blindar su incidencia en la formulación de políticas públicas, y asegurar que sus inquietudes, sueños y perspectivas sean consideradas y atendidas de manera prioritaria. Sin embargo, hoy en día, la falta de transparencia en las expectativas, responsabilidades y resultados de los Consejos de Juventud ha generado frustración y desilusión entre aquellos jóvenes que no han visto sus agendas

traducidas en acción. Los Consejos no cumplirán su propósito si las y los jóvenes electos no reciben capacitación y herramientas para fortalecer sus contribuciones o si sus ideas carecen del respaldo y los recursos a largo plazo de parte de los funcionarios de gobiernos locales y nacionales.

Para que los órganos de participación tengan éxito, su papel en el gobierno debe ir más allá de la mera consulta. Los órganos deben diseñarse para garantizar un diálogo sostenido sobre acciones de corto, mediano y largo plazo, asegurando que las políticas y programas gubernamentales avancen de la mano de los jóvenes, no a sus espaldas. Un ejemplo de esto es la Plataforma Nacional de Juventudes de Colombia, un espacio donde convergen jóvenes de todo el país y actores gubernamentales y empresariales para sostener conversaciones y dar soluciones a la juventud en materia de participación social, política y cultural.

**Colaborar con las redes locales** | Este verano, la ciudad de Cartagena anunció que comenzará a desarrollar una política pública para la mujer destinada a abordar los mayores problemas que las mujeres enfrentan en la ciudad: violencia de género, pobreza y baja participación política. Esto marcó un gran triunfo para la Mesa del Movimiento Social de Mujeres y Feministas de Cartagena y Bolívar, una red de más de 20 organizaciones feministas, de mujeres y activistas, que ha sido pionera en promover la equidad de género en la ciudad. Durante años, organizó poderosas campañas de base dirigidas por mujeres jóvenes, incluidas manifestaciones en toda la ciudad destinadas a promover los derechos de las personas transgénero y poner fin a la violencia contra las mujeres en Cartagena. Esto ayudó a que la ciudad aplicara esta perspectiva de género a la planificación urbana.

Actualmente, la ciudad está proporcionando fondos gubernamentales para que los miembros de esta red desarrollen la política de la mujer desde una mirada interseccional para mujeres migrantes, isleñas, rurales, negras e indígenas de Cartagena. De esta

forma, se da reconocimiento a la experiencia local y las relaciones comunitarias que esta organización de mujeres jóvenes ha construido a lo largo de los años.

Este modelo no solo transfiere el poder a manos de mujeres jóvenes, sino que impulsa su participación en la formulación de políticas y les brinda el apoyo y los recursos necesarios para generar un cambio social. Además, este es un ejemplo de cómo las alianzas entre el gobierno y la sociedad civil pueden abordar las desigualdades estructurales entre géneros y responder a las necesidades de las mujeres y de las personas con diversas orientaciones sexuales, identidades y expresiones de género. Es importante que los tomadores de decisiones busquen activamente alianzas como esta con organizaciones juveniles de base que ya están liderando los cambios en sus comunidades.

#### Reconocer y valorar la experiencia vivida

El Acuerdo de Paz que Colombia logró en 2016 se considera una innovación a nivel mundial por incluir una perspectiva de género en su diseño e implementación. No solo reconoce que el conflicto armado afectó desproporcionadamente a mujeres, niñas y personas LGBTQ+, sino que estos grupos también desempeñan un papel importante en forjar el camino hacia la paz porque su experiencia vivida las hace expertas en el conflicto.

Gracias a la incidencia persistente de activistas colombianas que exigieron tener un asiento en la mesa de negociación, las mujeres participaron, de una manera sin precedente, como asesoras y expertas en género en el proceso de paz de Colombia. Sin embargo, uno de los obstáculos más significativos que enfrentaron fue la resistencia de algunas facciones más tradicionales y conservadoras, quienes se mostraron reacias a incluir temas de género y derechos de las mujeres en la agenda. A través de una incidencia social hábil y la formación de alianzas estratégicas, las mujeres lograron superar esta resistencia y aseguraron que sus voces fueran escuchadas.

Su participación integró de manera holística los asuntos de género en todos los puntos de la agenda, proponiendo medidas concretas para respaldar a las mujeres en el proceso hacia la paz. A pesar de las adversidades y la violencia estructural y sistemática, las mujeres, especialmente las jóvenes, se erigieron como voces cruciales para el esclarecimiento de la verdad sobre lo que ocurrió durante el conflicto armado colombiano. Su participación garantizó que los acuerdos reflejaran las realidades de quienes sufrieron de manera desproporcionada los horrores del conflicto armado. En la actualidad, estas mujeres jóvenes son pilares en la preservación del legado de paz, asegurando que las futuras generaciones no repitan la violencia que generaciones anteriores enfrentaron.

Por esta razón, es fundamental reconocer que los jóvenes de comunidades que históricamente han sido excluidas debido a su raza e identidad de género tienen experiencias y perspectivas únicas que deben estar bien representadas en los procesos de toma de decisiones. Por su parte, los tomadores de decisiones deben hacer un esfuerzo consciente para reparar relaciones con estas comunidades y generar confianza con ellas a través del desarrollo de políticas y programas que abordan sus necesidades.

#### Pasar el micrófono

La verdadera inclusión no se logra simplemente abriendo puertas y ofreciendo un asiento en la mesa. La ecuación para garantizar una verdadera inclusión de los jóvenes es: representación, participación, capacitación, y transparencia.

Representación significa que las voces jóvenes deben estar presentes en todos los niveles de toma de decisiones, desde la planificación hasta la implementación. No se trata solo de números, sino de garantizar que estas voces tengan un peso real en las decisiones que se toman.

Participación implica que los jóvenes no solo estén presentes, sino activamente involucrados en los procesos, aportando

sus perspectivas y experiencias únicas. Finalmente, la capacitación y transparencia garantizan que los jóvenes tengan las herramientas y la información necesarias para participar de manera efectiva. Al hacerlo, generamos capital social, democratizamos la información, y aumenta la confianza de los jóvenes en los espacios de poder.

#### Es hora de pasar el micrófono.

Invito a los tomadores de decisiones a reflexionar profundamente sobre el papel que desempeñan en el cambio que hoy necesitan los jóvenes y próximas generaciones. Pasar el micrófono no es un acto de caridad, es un imperativo. Esto significa aceptar que, en esta era de cambio, los jóvenes deben ser socios, no meros espectadores.

En este contexto, el rol de las personas mayores en los gobiernos es convertirse en mentores y facilitadores, proporcionando su experiencia y conocimientos acumulados para guiar y apoyar a jóvenes líderes. Ellos pueden actuar como puentes entre las generaciones, asegurándose de que se transmitan las lecciones del pasado y se fomente un diálogo intergeneracional constructivo. Esto significa reconocer que el futuro se construye desde la colaboración activa y la inclusión.

Les insisto que no solo escuchen, sino que reflexionen y actúen. En esta reflexión y acción reside la esperanza de un futuro más equitativo, plural y justo para todas, todos y todes. ■

#### \* Nota

Algunas de las ideas principales de este artículo aparecen en el artículo patrocinado de SSIR "Building an Equitable Future by Centering Young Voices" (Construir un futuro equitativo poniendo al centro las voces jóvenes). La autora, en colaboración con SSIRñ, reescribieron y adaptaron el artículo a la región hispanohablante, incluyendo ejemplos detallados de Colombia y América Latina.

**GHADAH W. ALHARTHI** es profesora titular en Central Saint Martins, Universidad de las Artes de Londres. Su investigación actual se enfoca en la cultura, las redes sociales y la innovación social. También es consultora cultural, trabajando en proyectos a gran escala en el Medio Oriente, y asesora joven en Chatham House.

**TUUKKA TOIVONEN** es profesor en Creatividad regenerativa en Central Saint Martins, Universidad de las Artes en Londres, donde también dirige el programa de maestría en gestión de la innovación. Su investigación actual examina cómo el mundo está aprendiendo a crear con o para la naturaleza a través de los esfuerzos de emprendedores y

diseñadores jóvenes que colaboran con organismos vivos no humanos.

# Emprendedoras sociales de Arabia Saudita

Las mujeres de Medio Oriente que inician empresas sociales enfrentan obstáculos significativos, pero pueden superarlos aprovechando los vínculos sociales.

**GHADAH W. ALHARTHI  
Y TUUKKA TOIVONEN**

TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

Omniah se acercaba a los treinta años y tenía un empleo estable en una compañía internacional en Yeda, Arabia Saudita, cuando escuchó por primera vez el término emprendimiento social. Lo escuchó de una amiga que estudiaba en el extranjero una maestría sobre el tema. Después de invertir mucho tiempo leyendo y escuchando videos sobre el asunto, Omniah decidió dar el salto y comenzar una empresa social.

La transición no fue sencilla. Su familia y amigos no sabían qué era un emprendimiento social. Una y otra vez debió explicarles en qué consistía el campo. No podían entender por qué dejaría un empleo con paga estable para empezar lo que ellos veían como una organización benéfica. También tuvo que explicar el término a financiadores e inversionistas potenciales, y encontrar a otros emprendedores sociales para identificar las redes empresariales más adecuadas para unirse.

¿Cómo pueden las emprendedoras sociales aprender a sobrevivir, e incluso prosperar, en contextos no occidentales donde el emprendimiento social aún está consolidándose? Estudiamos esta pregunta entre 2014 y 2019 para una disertación doctoral en el Departamento de Administración y Finanzas de la Escuela de Estudios Orientales y Africanos de la Universidad de Londres. Investigamos tanto a emprendedoras como a emprendedores sociales en Arabia Saudita y nos enfocamos en su uso de capital social y de *wasta* —el sistema de patrocinio en Oriente Medio basado

en conexiones personales, con frecuencia comparado al favoritismo y nepotismo de Occidente. En 2021, dimos seguimiento a las emprendedoras y los emprendedores sociales que habíamos estudiado.

Encontramos que las emprendedoras sociales sauditas sí enfrentan barreras significativas para desarrollar sus empresas, pero pueden aprovechar algunas ventajas que no poseen sus contrapartes masculinas al navegar profundos vínculos sociales con familiares y amigos cercanos. Nuestra investigación puede ayudar a informar los esfuerzos para apoyar a las emprendedoras sociales del Medio Oriente y el Norte de África (región

MENA, por sus siglas en inglés), y también en otros lugares del mundo donde las mujeres enfrentan circunstancias sociales similares.

## Wasta y capital social

En Arabia Saudita, la participación en emprendimientos sociales no ha mostrado un aumento significativo en los últimos cinco años: el número de empresas sociales se ha mantenido constante entre, aproximadamente, las 2,597 y 3,000 empresas. Actualmente, Arabia Saudita tiene una organización sin fines de lucro por cada diez mil personas. En contraste, Canadá y Estados Unidos tienen una por cada cincuenta personas, y Francia una por cada doscientas. Sin embargo, Arabia Saudita recientemente ha mostrado un interés por desarrollar el campo. En junio de 2021, el Consejo de ministros de Arabia Saudita aprobó el establecimiento del Centro para el desarrollo del sector sin fines de lucro (NCNP, por sus siglas en inglés), que servirá como regulador del sector. A pesar de este apoyo del gobierno, las emprendedoras sociales enfrentan obstáculos importantes

que comparten entre sus homólogas a nivel mundial.

En específico, encontramos cuatro tendencias generales. Primero, las emprendedoras sociales tienen menos recursos que sus homólogos masculinos debido a su acceso limitado a círculos sociales fuera de la familia. Las mujeres son a menudo excluidas de redes de negocios tradicionales y esto resulta en una falta de acceso a la información de estas redes. Las redes de mujeres parecen incluir, típicamente, a menos emprendedoras y son más homogéneas. Las mujeres también sintieron que debían



## PUNTO DE VISTA

trabajar más duro para recibir confianza y respeto de sus inversionistas y patrocinadores.

Segundo, el apoyo de vínculos fuertes es vital para el éxito de las emprendedoras sociales. Al decir vínculos fuertes nos referimos a relaciones con amigos cercanos y familiares con quienes las interacciones son habituales, están basadas en la confianza mutua y están cimentadas en una conexión emocional profunda. Los vínculos fuertes pueden proveer fuentes de empleo, acceso informal a capital de amigos y familiares, apoyo social e información sensible que a menudo solo está disponible a través de relaciones con un nivel de confianza alto.

En particular, el apoyo familiar (en especial de los esposos) afecta fuertemente el éxito de las emprendedoras sociales. Por ejemplo, las fuentes tradicionales de financiamiento para las emprendedoras sauditas son, generalmente, los padres, esposos u otros familiares quienes proporcionan el capital suficiente para iniciar una empresa pequeña. El progreso de las mujeres en la sociedad saudita está, por lo tanto, estrechamente relacionado al rol de apoyo de la familia cercana y extendida.

Paradójicamente, algunas de las encuestas citaron a la familia como su principal obstáculo de crecimiento, mientras que otras la citaron como el contribuidor más importante. Los roles de género entre las familias dependen de factores como el nivel educativo, la clase socioeconómica y los antecedentes rurales-urbanos. Por ejemplo, dos fundadoras de empresas sociales, una dedicada al desempleo de mujeres y otra enfocada en residuos alimenticios, explicaron que sus familias las habían apoyado en su educación superior para obtener una beca o maestría en emprendimiento social, y se mostraron comprensivos y creyentes en el trabajo de sus hijas como emprendedoras sociales. “Mi familia pensó que era bueno tener a una hija y esposa que ayudara a la sociedad, incluso si no era bien remunerada”, dijo una emprendedora social.

Sin embargo, la experiencia fue la opuesta para otras dos emprendedoras

sociales —una enfocada en la juventud y la otra en el desempleo de mujeres—, quienes enfrentaron oposición de sus familias cercanas y dependieron de vínculos más débiles para el financiamiento y otros tipos de apoyo. Como resultado, batallaron más para crecer.

Tercero, las emprendedoras sociales recibieron menos apoyo de sus vínculos débiles en comparación con sus homólogos masculinos. Al decir vínculos débiles nos referimos a grupos diversos de personas que no entran en el círculo de vínculos fuertes, pero que aún así podrían proporcionar capital y apoyo: clientes, proveedores, instituciones financieras, todos aquellos con quienes un individuo interactúa con poca frecuencia, de manera informal e inconsistente. En línea con otros descubrimientos en torno a mujeres emprendedoras, las emprendedoras sociales de Arabia Saudita toman su confianza y apoyo de familiares, al tiempo que siguen enfrentando muchos retos relacionados con el acceso al financiamiento. Los hombres sauditas, en contraste, enfrentan la presión de la familia y las opiniones de la sociedad en torno al emprendimiento social y su incompatibilidad con un empleo rentable para quien se espera sea el proveedor de la familia. Esto sucede porque el emprendimiento social es visto por algunas familias de emprendedores como un trabajo caritativo. “Mi familia no entiende por qué quiero iniciar una empresa social que no será muy lucrativa y está enfocada en el desempleo de mujeres”, nos comentó un emprendedor social. En cambio, para los hombres fue más fácil establecer redes y tener acceso a los vínculos débiles.

Cuarto, el *wasta* probó ser una forma importante de capital social para las emprendedoras sociales. En la región MENA, el *wasta* puede anular el sesgo de género en una sociedad dominada por hombres al ofrecer a las mujeres oportunidades de desarrollo. Por otro lado, la falta de *wasta* puede impedir el éxito de alguien en el Medio Oriente de la misma forma que la ausencia de redes y mentoring puede ser un obstáculo en países occidentales.

### Reducir barreras

Con base en nuestras conclusiones, ofrecemos cuatro recomendaciones para apoyar a las emprendedoras sociales de Arabia Saudita, de la región MENA y de otros lugares donde se enfrenten a dinámicas similares. Primero, las aspirantes a convertirse en emprendedoras sociales necesitan desesperadamente redes de apoyo para obtener éxito. Las estructuras sociales de las mujeres, y la forma en que socializan, tienen una influencia importante en los fondos de capital social que las mujeres usan para iniciar sus empresas. La falta de acceso a inversionistas, organismos financiadores, redes empresariales y eventos sociales de networking restringen sus oportunidades de recaudar dinero y otros recursos cruciales para el crecimiento de las empresas. Las personas que construyen ecosistemas pueden y deben impulsar la formación de redes de mujeres enlazándolas a fundaciones e instituciones establecidas, en especial aquellas que consagran el empoderamiento femenino como una meta importante.

Segundo, las emprendedoras sociales y sus partidarias deben tomar un enfoque estratégico frente a los vínculos familiares. La familia constituye una barrera cuando las mujeres no pueden dar el tiempo ni la atención adecuada a la empresa. Tampoco cuando no pueden viajar por compromisos familiares y responsabilidades maternas. Sin embargo, una actitud positiva de familia y cónyuges, así como su apoyo emocional, parece ayudar a las mujeres a conseguir el desempeño y los resultados exitosos.

Tercero, contratar a más mujeres en posiciones relevantes de liderazgo puede ayudar a las emprendedoras sociales a obtener acceso y conexiones para impulsar el apoyo. Tanto emprendedoras como emprendedores sociales batallaron con las barreras socio-culturales asociadas a su género, tales como el cuestionamiento de la sociedad sobre si el sector social era apropiado, el acceso al financiamiento y su habilidad para comunicarse con órganos gubernamentales. En general, las emprendedoras y los emprendedores que estudiamos mencionaron en particular cómo

**DENNIS LITTKY** es cofundador y presidente de College Unbound (CU), y cofundador de MET Schools/Big Picture Learning, una red de innovación conformada por 80 preparatorias en Estados Unidos, y cientos más a nivel global.

**MICHAEL K. ALLIO** es especialista en estrategia e innovación. Anteriormente, ocupó el cargo de subdirector de educación en la fundación de Bill & Melinda Gates. Es consultor de organizaciones filantrópicas y del sector privado.

su género afectaba su habilidad para desarrollar relaciones con sus bancos, clientes y proveedores.

Las mujeres creyeron que su camino en el sector hubiera sido más sencillo sin tantas barreras culturales. Por ejemplo, se quejaron de que no podían asistir a tantos eventos de networking como los hombres. Para ellas fue más difícil crear redes, dado que muchas de las posiciones más altas en el gobierno y en el sector privado las ocupan hombres. Esto significó que los emprendedores sociales varones tuvieron una mejor oportunidad para acceder a redes más grandes y desarrollar sus vínculos débiles. Si más mujeres estuvieran en posiciones de liderazgo en fundaciones, organizaciones sin fines de lucro y oficinas de gobierno relacionadas a empresas sociales, las emprendedoras sociales podrían navegarlas más fácilmente.

Cuarto, el *wasta* ofrece una herramienta para superar los desafíos percibidos en torno al emprendimiento social. Dado que para las mujeres fue más sencillo recibir el apoyo de familiares para sus empresas, también se facilitó el acceso a los vínculos fuertes y a familiares que actuaban como intermediarios. Los emprendedores sociales varones, por otro lado, no obtuvieron tanto apoyo de los vínculos fuertes, pero el acceso a los vínculos débiles fue más sencillo, y lo mismo para conseguir intermediarios de vínculos tanto fuertes como débiles. Los emprendedores sociales se sintieron cómodos utilizando su capital social, pues podían entrar a los edificios gubernamentales donde solo había hombres y usar su *wasta* para terminar más rápido sus asuntos. En contraste, las emprendedoras sociales debían usar el teléfono y el correo electrónico para llegar a los funcionarios varones.

En el mundo árabe, las afiliaciones familiares y de tribus regionales son motores importantes para el *wasta*. Aunque quienes invierten en crear ecosistemas sociales tal vez no puedan influir en las relaciones entre emprendedoras sociales y sus conexiones personales, crear conciencia en los medios sobre emprendimiento social puede impulsar el *wasta* de estas mujeres para que reciban mentorías y otros tipos de apoyo. ■

## Consolidar la educación superior en la comunidad

En College Unbound, nuestro objetivo es transformar la educación superior de modo que empodere a los estudiantes adultos, y por ende, beneficie a sus familias, comunidades y lugares de trabajo.

**DENNIS LITTKY  
Y MICHAEL K. ALLIO**

TRADUCCIÓN DE ANGELA MARISCAL

**E**l sistema de educación superior le está fallando a sus estudiantes. Se aleja cada vez más de su misión cultural, moral y

práctica: ayudar a las personas a adquirir conocimientos y habilidades, desarrollar su potencial y participar en sus comunidades para mejorarlas.

Según el Centro de Investigación de la National Student Clearinghouse, el promedio nacional de estudiantes que concluyen sus estudios en nivel superior es de solo 62.3%. El sistema ha demostrado ser



## PUNTO DE VISTA

ineficaz, específicamente para los estudiantes adultos: 39 millones de estadounidenses han asistido a alguna institución de educación superior, pero no han obtenido ningún título o certificación; ello va a la alza en comparación con los 36 millones reportados en 2019. La tasa de eficiencia terminal de nivel superior —que resulta, en sí misma, un parámetro bajo para juzgar la eficacia— es solo del 51.1%.

¿Podríamos cambiar la educación superior para hacerla más significativa y relevante para los estudiantes adultos? ¿Cómo sería una institución de educación superior renovada? ¿Y cómo podría este modelo promover un cambio sistémico en la enseñanza superior a nivel nacional?

Estas preguntas han impulsado a nuestro equipo durante la última década para diseñar, construir, iterar y hacer crecer College Unbound (CU), una institución de educación superior acreditada sin fines de lucro, centrada en estudiantes adultos que se han enfrentado a serios obstáculos para asistir a la escuela y terminar sus estudios. El plan de estudios de CU se enfoca en los estudiantes, fomenta la preparación para el empleo y las habilidades de liderazgo. Los estudiantes diseñan proyectos y reciben créditos por el aprendizaje en áreas de interés profesional, junto con tareas vinculadas a la comunidad y el lugar de trabajo. Abordan retos prácticos del mundo real, los cuales les ayudan a perfeccionar sus habilidades y a desenvolverse en situaciones complejas. Dado que CU otorga créditos tanto por el aprendizaje previo como por la experiencia de vida, la ruta para obtener un grado de licenciatura suele ser más corta.

Nuestra filosofía y misión no solo pretenden servir a nuestros estudiantes y a sus comunidades, sino también transformar la educación superior y los sistemas en los que yace inserta, de modo que se beneficien los egresados, sus comunidades, sus empleadores y la sociedad en general. Pero, aun así, necesitamos más apoyo de aliados, financiadores y responsables políticos para tener éxito.

### Una ruta para el crecimiento y cambio de sistemas

Actualmente atendemos a más de 250 estudiantes en el área metropolitana de Providence, en Rhode Island, Chicago y Filadelfia. Los estudiantes adultos de CU invariablemente tienen profundas conexiones y compromisos con la comunidad, y junto con sus compañeros suelen diseñar proyectos que se centran en la comunidad. Por ejemplo, hace poco un estudiante diseñó una organización sin fines de lucro para hacer frente a la violencia con armas de fuego en Filadelfia; otro desarrolló y puso en marcha un programa de reducción de plomo en comunidades marginadas. Nuestro equipo de apoyo a los estudiantes está conformado por trabajadores sociales que proceden de las mismas comunidades, por lo que saben muy bien cómo superar las barreras. Creemos que este compromiso con la comunidad es el contrapeso que sostiene a los estudiantes de CU y un componente esencial de nuestro modelo.

El éxito de los estudiantes consiste en transformarse a sí mismos, a sus familias, a sus comunidades y a sus lugares de trabajo. La transformación suele comenzar a través de los proyectos, basados en la comunidad, que desafían a los estudiantes a crear un cambio significativo en el campo. Una estudiante de CU, que cursa el último año y es una madre de 38 años, lo expresó de la siguiente manera: “El éxito es crear un sentido de esperanza para mi comunidad, un sentido de propósito y pertenencia, y un camino hacia el futuro para mis hijos.”

Nuestro enfoque de aprendizaje riguroso e individualizado está dando resultados muy positivos. Nuestra tasa de graduación a los seis años es significativamente mayor a la de otras instituciones de educación superior: el 94% de los alumnos que iniciaron sus estudios en 2016 obtuvieron su título, y el 75% de ellos lo hizo en un plazo de casi tres años y medio. Por lo general, los exalumnos afirman tener mayor seguridad económica (76%), haber progresado profesionalmente (65%) y haber asumido

funciones de liderazgo en la comunidad (60%). El 100% afirma que su experiencia en CU cambió su visión del mundo.

El tema recurrente de la innovación es que las iniciativas de cambio son más eficaces cuando no pertenecen al sistema para, de este modo, alterar las burocracias arraigadas. Teach For America, por ejemplo, ejerció presión sobre el sistema al presentar nuevos talentos ajenos a las escuelas de educación tradicional.

El argumento contrario es igualmente convincente: el cambio significativo solo puede producirse desde el interior de un sistema. Al aprovechar la infraestructura, los sistemas y los canales de distribución existentes, se ahorra tiempo y, por lo tanto, es posible tener un mayor alcance e impactar de manera mucho más rápida. Esta innovación gradual dentro del sistema facilita que programas como los de la Universidad Estatal de Arizona y la Universidad Southern New Hampshire ganen terreno: aprovechan la estructura, los modelos y el financiamiento tradicionales, pero capturan una cuota de mercado al alterar la fórmula y doblegar al sistema para llegar a un lugar mejor.

En CU hemos tomado un camino intermedio: operar dentro y fuera del sistema educativo. Operamos dentro de la enseñanza superior, por ejemplo, integrándonos en el sistema federal como institución acreditada, lo que permite que nuestros estudiantes accedan a las Becas Federales Pell, que cubren hasta el 68% de la colegiatura. Además, otorgamos grados de licenciatura; es decir, un título tradicional que proporciona un marcador convencional de éxito académico e intelectual valorado por el mercado.

Pero CU desafía el modelo de educación superior, ya que también opera desde afuera. Aparte de las rigurosas oportunidades de aprendizaje a través de proyectos comunitarios, los estudiantes reciben créditos por sus experiencias de vida, que tienen un equivalente de aprendizaje a nivel universitario. Como resultado, a menudo se reduce enormemente el número de créditos

que necesitan cursar y se acorta el plazo para que obtengan el grado de licenciatura. Este enfoque también subraya el valor y la legitimidad de sus experiencias de vida, por lo que fortalecen su confianza y sus contribuciones a las comunidades donde viven. Por último, eliminamos las barreras de la eficiencia terminal: bajamos el precio de la colegiatura (a solo 10,000 dólares anuales), ofrecemos clases nocturnas y, en fines de semana, servicios de guardería y de apoyo social, incluso cenas regulares. Todo ello como parte de una experiencia grupal profundamente personal que tiene el propósito de transformar las vidas de los estudiantes y otorgarles un grado de licenciatura.

### Colaboradores para la transformación comunitaria

Nuestro objetivo original era que, al demostrar nuestro éxito con los estudiantes adultos, influiríamos en la educación superior e, idealmente, la transformaríamos. Pensábamos que otros líderes de la educación superior verían el valor de nuestra filosofía y pedagogía centradas en el estudiante y la comunidad, y adoptarían algunas de nuestras herramientas y modelos para ofrecer una mejor atención tanto a los estudiantes adultos como a los estudiantes de edad tradicional. También creíamos que se asociarían con nosotros para centrarse en estudiantes adultos con talento, lo que abriría nuevas fuentes de ingresos y rutas de impacto en la comunidad. Pero nuestra experiencia nos ha demostrado que la educación superior es reacia al cambio, le intimida colaborar con otros y es poco probable que se esfuerce e innove mientras lucha por la eficiencia.

A medida que nos hemos expandido, hemos descubierto otro sistema en el que CU puede, y debe, influir: el sistema de desarrollo de la fuerza laboral/empleo, que abarca a las empresas privadas, públicas y sin fines de lucro. Creemos que CU puede crear un cambio sistémico significativo influyendo en la forma en que las empresas

reclutan, contratan, desarrollan y promueven el talento, orientándolas hacia los estudiantes adultos de alto potencial.

Nuestro interesante programa “TA:BA”, actualmente en Providence y Filadelfia, es un buen ejemplo. Los ayudantes docentes son una sólida fuente de talento, pues aportan capacidades innatas y tienen la ventaja de una profunda experiencia con los estudiantes, el aula, otros profesores, la cultura y la comunidad. Muchos carecen de un grado de licenciatura, un título que se exige para la certificación docente. Nuestra lógica de escalamiento no es complicada: reclutar alumnos adultos de gran potencial; reducir los obstáculos para el aprendizaje profundo y la obtención de un grado de licenciatura; crear las condiciones para una experiencia educativa firme y dirigida por el estudiante; motivar a los empleadores y patrocinadores filantrópicos a que apoyen esta inversión en la comunidad y se beneficien de ella; por último, catalizar el cambio de los sistemas a nivel regional. Se trata de repetir, ampliar y mantener.

¿Qué necesitan los modelos innovadores como el nuestro para tener éxito? Colaboradores que coadyuven a la expansión para demostrar su eficacia como un paso intermedio hacia un cambio más amplio de los sistemas. De manera más concreta, ofrecemos tres recomendaciones.

Primero, las empresas e instituciones con visión de futuro deben adoptar un enfoque diferente en materia de desarrollo profesional y contratación; intencionalmente, uno enfocado en los estudiantes adultos. A modo de ejemplo, la Philadelphia Housing Authority (Autoridad de la Vivienda de Filadelfia) está otorgando becas tanto a residentes como a empleados para que terminen su grado de licenciatura en CU, mejoren sus puestos de trabajo y enriquezcan sus comunidades. Asimismo, el distrito escolar de Filadelfia y la Federation of Teachers (Federación de Maestros) otorga becas a ayudantes docentes para aumentar su red de profesores. En todos los sectores, este tipo de inversión proactiva despejará los cuellos de botella

para el talento y ayudará a las empresas e instituciones a mejorar la vida de las partes interesadas; no solo de los accionistas, al cumplir con sus responsabilidades sociales.

Segundo, la filantropía a nivel regional y nacional debe impulsar modelos innovadores de educación superior, de gran magnitud, en todo el país. Necesitamos un mayor apetito por el riesgo, capital paciente que permita la experimentación e impulse nuevas colaboraciones, e inversión en la infraestructura necesaria para incrementar el alcance de los modelos innovadores. La filantropía debe seguir apoyando la recopilación y difusión de pruebas de eficacia y también utilizar su poder de convocatoria para estimular colaboraciones, uniendo a diversas partes interesadas para crear programas integrados en la comunidad que sean prósperos.

Tercero, necesitamos cambios políticos claros y constructivos a nivel local, estatal y federal para facilitarles el acceso y pago de programas como los de CU a los estudiantes adultos. Los mecanismos específicos podrían incluir becas permanentes para estudiantes adultos cualificados (por ejemplo, a través de Promise Programs [Programas Promesa], que oferta becas de acuerdo a la zona geográfica sin costo de colegiatura en al menos una institución local), programas de préstamos y de condonación de adeudos más accesibles, incentivos para que los empresarios inviertan en desarrollo profesional y contratación, y una adopción más amplia de certificaciones de aprendizaje previo en las instituciones de educación superior públicas.

Podemos ver el camino para liberar el potencial de millones de estudiantes adultos. Con humildad, también podemos ver el principio del cambio. Esto es innovación con impacto, y con la comunidad al centro. Damos la bienvenida a los aliados. ■

# INVESTIGACIÓN

LO MÁS DESTACADO DE LAS REVISTAS ACADÉMICAS

**CHANA R. SCHOENBERGER** es una periodista radicada en la Ciudad de Nueva York. Escribe sobre temas de negocios, finanzas e investigación académica. Encuéntrala en Twitter: @schoenberger.

## MEDIO AMBIENTE

### El conocimiento sobre la contaminación atmosférica es poder

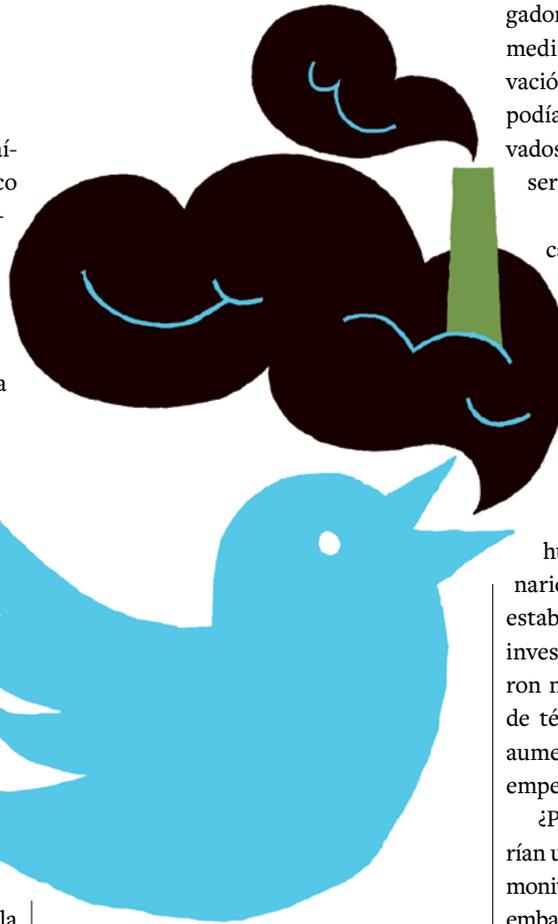
CHANA R. SCHOENBERGER

TRADUCCIÓN DE CARLOS CALLES

¿Qué ocurre cuando personas de países donde el gobierno ofrece poco monitoreo de contaminantes descubren que la calidad del aire es peligrosa? Un nuevo estudio precisa cómo la embajada de Estados Unidos en Pekín comenzó, durante 2008, a monitorear los niveles de contaminación atmosférica en la capital china y tuitear los resultados. El programa se extendió después a otras embajadas estadounidenses en ciudades alrededor del mundo. La práctica llevó a una reducción medible de la contaminación del aire en esas ciudades, de las cuales, según los investigadores, solo pocas tenían antes un monitoreo local de contaminación.

Los autores del artículo, Akshaya Jha, profesor adjunto de economía y políticas públicas en la Universidad de Carnegie Mellon, y Andrea La Nauze, profesora en la Escuela de economía de la Universidad de Queensland, utilizaron datos satelitales para comparar los niveles de contaminación medidos anualmente. Encontraron que el nivel de contaminación del aire disminuyó luego de que las embajadas estadounidenses comenzaron a tuitear los datos sobre la contaminación, tomados de un equipo de monitoreo instalado por el personal diplomático.

El programa de la embajada generó un descenso en los niveles de concentración de partículas finas de entre dos y cuatro microgramos por metro cuadrado. Lo anterior produjo una reducción en la mortalidad prematura, valorada en 127 millones de dólares para la media de la ciudad en 2019. “Nuestros hallazgos apuntan a los beneficios sustanciales de mejorar la disponibilidad y



prominencia de la información sobre la calidad del aire en países de bajos y medianos ingresos”, escriben Jha y La Nauze.

La cobertura mediática del monitoreo de la contaminación atmosférica en Pekín, por parte del gobierno de Estados Unidos, despertó el interés de los investigadores, dice La Nauze. Al mismo tiempo, los diplomáticos estadounidenses fueron citados en el artículo, afirmando que los tuits de la embajada llevaron a cambios considerables en los niveles de contaminación en Pekín. Cuando los investigadores supieron que el Departamento de Estado de los EE. UU. había extendido el programa a otras embajadas alrededor del mundo, se les ocurrió

que podría haber alguna forma empírica de evaluar estas afirmaciones.

Un problema que enfrentaron los investigadores fue cómo cuantificar el impacto de medir algo nunca antes medido. “La innovación de usar datos satelitales significó que podíamos utilizar los datos históricos archivados para medir la contaminación antes de ser medida localmente”, dice La Nauze.

Jha y La Nauze también revisaron los cambios en el número de empleados del Departamento de Estado, en una ciudad específica, que recibían pagos excepcionales para compensar condiciones de vida difíciles a lo largo del tiempo, y encontraron que eran congruentes con los datos de la contaminación. Este fue otro indicador de que los niveles de contaminación, que hubieran accionado los pagos extraordinarios para diplomáticos en ciertos niveles, estaban descendiendo. También, según los investigadores, los residentes locales tomaron nota a partir de búsquedas en Google de términos como “calidad del aire”, que aumentaron después de que una embajada empezara a tuitear.

¿Por qué los tuits de la embajada marcarían una diferencia? “Los reportes diarios del monitoreo de partículas finas, por parte de la embajada, pueden proporcionar a los gobiernos locales y federales la evidencia necesaria para implementar políticas que reduzcan la contaminación en las ciudades anfitrionas”, escriben los investigadores. Ahora, otra combinación de factores que también pudo contribuir a esta disminución en los niveles de contaminación, dice La Nauze, incluye el activismo de los pobladores, la presión implícita del gobierno de los Estados Unidos, que impulsó a las autoridades locales a cambiar las políticas, o el cambio de comportamiento de los individuos. Quizá, los residentes locales confiaban en estos nuevos datos porque sentían que el gobierno estadounidense, al ser un tercero, no tenía razón para manipular la información.

El artículo servirá de evidencia para los argumentos sobre cómo reducir la contaminación del aire, dice La Nauze. La Orga-

## INVESTIGACIÓN

nización Mundial de la Salud ha solicitado más monitoreo, pero sin evidencia de que el monitoreo ayude. “Nuestro artículo muestra que la información es una parte clave de las herramientas básicas”, señala. “Los programas de monitoreo podrían ser extremadamente valiosos en relación con el dinero invertido en esta lucha”.

Si bien una gran parte de la literatura revela que la calidad del aire es importante para la salud humana, pocos estudios han mostrado cómo resolver los problemas de contaminación atmosférica en lugares específicos, dice Marshall Burke, profesor adjunto del departamento de Ciencias del Sistema Terrestre de la Universidad de Stanford.

“Este trabajo es un ejemplo maravilloso de lo anterior, y muestra cómo proporcionar información sobre la contaminación del aire en países de ingresos bajos y medios (donde la información, típicamente, es difícil de encontrar) puede en sí mismo conducir a mejoras en la calidad del aire. Esto debido a que, en teoría, aumentar la concientización sobre la mala calidad del aire indujo a los funcionarios locales a hacer algo al respecto”, dice.

El programa de la embajada también ayudó al gobierno estadounidense, señala Burke. “Los autores incluso van más allá y muestran cómo para el mismo Departamento de Estado la instalación de los monitores en las embajadas fue rentable, pues al mejorar la calidad del aire también bajaron los pagos extraordinarios por condiciones de vida difíciles que debían pagar a los diplomáticos y, así, los monitores se pagaron solos”, dice Burke. ■

Akshaya Jha & Andrea La Nauze, “US Embassy Air-Quality Tweets Led to Global Health Benefits” (“Tuits de la embajada de Estados Unidos sobre la calidad del aire condujeron a beneficios de salud mundial”), *Proceedings of the National Academy of Sciences*, vol. 119, no. 44, 2022.

## DESARROLLO ECONÓMICO

## Disciplina, castiga y mitiga

CHANA R. SCHOENBERGER

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

Los sociólogos sostienen dos teorías sobre la forma en que la sociedad capitalista neoliberal maneja a sus miembros más pobres. La primera es la forma punitiva, donde la policía, los tribunales y otras oficinas gubernamentales castigan a la gente de bajos recursos para mantenerlos en orden. La segunda es la forma paternalista, en la que los organismos públicos y las organizaciones sin fines de lucro tratan a los pobres como niños descarriados a quienes hay que decirles cómo comportarse.

Sin embargo, en un artículo reciente, un joven sociólogo explica una tercera forma, compatible con las dos primeras, en la que la sociedad administra a los pobres: la gobernanza paliativa. Tras 15 meses de investigación etnográfica en un programa de intercambio de agujas que, desde una camioneta en Los Ángeles, proporcionaba suministros limpios a usuarios de drogas — muchos de ellos sin hogar— se descubrió que, a menudo, lo que intentan el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro es simplemente evitar que los pobres mueran, en vez de resolver sus problemas o abordar fallas estructurales del sistema.

El autor del artículo, Anthony DiMario, candidato a doctorado en sociología por la Universidad del Sur de California, pasó más de un año como voluntario en la iniciativa Mobile Exchange of Los Angeles (Intercambio móvil de Los Ángeles), observando cómo los trabajadores del intercambio interactuaban con los clientes. Lo que encontró fue un programa que funcionaba dentro de una telaraña de iniciativas gubernamentales y sin fines de lucro, diseñado para evitar que los clientes sufrieran una sobredosis o contrajeran enfermedades transmitidas a través de las agujas. Lo que el programa no hizo, porque no tenía los fondos ni la misión para hacerlo, fue intentar resolver los demás problemas

inabordables que coexisten con la pobreza de manera frecuente. Los clientes acudían al intercambio de jeringas, recibían estas ya limpias y medicamentos contra la sobredosis, tal vez se comían una dona, y regresaban, como en muchos casos, a las calles.

Basándose en esta investigación, DiMario describe la gobernanza paliativa como una forma de interactuar con los pobres, cuyo objetivo es conseguir que la gente no muera; es lo mínimo que puede hacer “un estado que no tiene ni los medios ni la voluntad de cuidar a la gente”, dice. En su artículo, compara esta estrategia con los otros dos modelos establecidos de gobernanza de la pobreza, la gobernanza punitiva y la parental, y explica cómo los tres operan de manera conjunta para supervisar y controlar a los pobres, sin cambiar su suerte ni las deficiencias estructurales que los mantienen en la pobreza.

“Este artículo desarrolla la teoría de la gobernanza paliativa para describir formas de regulación que ni castigan ni protegen, sino que simplemente intentan mantener vivos a los individuos más pobres a través de una serie de medidas provisionales”, escribe DiMario. “El análisis de la gobernanza paliativa amplía nuestra comprensión de la forma en que las instituciones interactúan con los sujetos y entre sí, revelando las formas paradójicas en que los estados exponen y protegen la vida en la calle”.

El interés de DiMario sobre la interacción de las fuerzas gubernamentales con la vida de las personas en dificultades comenzó, según recuerda, cuando crecía en las afueras de Boston en medio de una ola de adicción a la heroína y los opiáceos. Durante sus años de estudiante en la Universidad de Vermont, varios chicos de su ciudad natal sufrieron una sobredosis, mientras que otros fueron encarcelados por vender drogas. La experiencia le dio la oportunidad de contrastar las “representaciones mediáticas de las crisis de las drogas” con la forma en que las personas atraviesan estos problemas.

Durante la maestría, estudió diversas políticas de drogas y trabajó con programas de reducción de daños realizados en el campo de acción en Los Ángeles. “Estaba interesado

**DANIELA BLEI** es historiadora, escritora y editora de libros académicos. Sus escritos pueden consultarse en [daniela-blei.com/writing](http://daniela-blei.com/writing). Publica en Twitter esporádicamente: @tothelastpage.

en las redes civiles de respuesta a emergencias”, dice. “No son solo las sobredosis; ese es un factor importante, pero los riesgos de estar en las calles involucran mucho más que eso”. Es de su tesis de maestría que surgió este artículo.

Lo que descubrió a lo largo de su trabajo etnográfico fue que el “hospicio como política social” se estaba arraigando en las agencias gubernamentales. Aquellas que supervisaban tanto los servicios sociales para poblaciones vulnerables —por ejemplo, las personas sin hogar y las personas adictas a las drogas— como a las organizaciones sin fines de lucro que realizan la difusión. Un fenómeno análogo, dice, podrían ser las intervenciones humanitarias en el sur del planeta, donde los donantes extranjeros envían medicamentos y fondos para mantener viva a la gente. Sin embargo, tales intervenciones rara vez elevan el estándar de vida de los beneficiarios de forma significativa o les permiten vivir dignamente.

“La gobernanza de la pobreza paliativa representa un conjunto único de comportamientos institucionales con motivaciones distintas a las de los modelos desarrollados anteriormente”, dice Lindsey Richardson, profesora asociada de sociología de la Universidad de la Columbia Británica. “DiMario identifica las relaciones entre los modos punitivos, paternalistas y paliativos de la gobernanza de la pobreza para comprender las dinámicas existentes y los diferentes tipos de acciones institucionales dentro de cada categoría”.

El documento describe una tercera categoría de gobernanza de la pobreza, las “intervenciones minimalistas” de las agencias oficiales y los grupos sin fines de lucro, cuya finalidad es que los pobres apenas sobrevivan, dice.

“DiMario ha mejorado nuestra comprensión de las iniciativas institucionales para la ‘gestión’ y ‘mitigación’ de la pobreza de una forma que está empíricamente justificada y teóricamente bien razonada, y que representa el desarrollo de un avance en el subcampo”, dice Richardson. ■

Anthony DiMario, “To Punish, Parent, or Palliate: Governing Urban Poverty through Institutional Failure” (Castigar, Paternalizar o Mitigar: Gobernando la pobreza urbana a través del fracaso institucional), *American Sociological Review*, vol. 87, no. 5, 2022, pp. 860–88.

## LIDERAZGO

# El valor de la mentoría

**DANIELA BLEI**

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

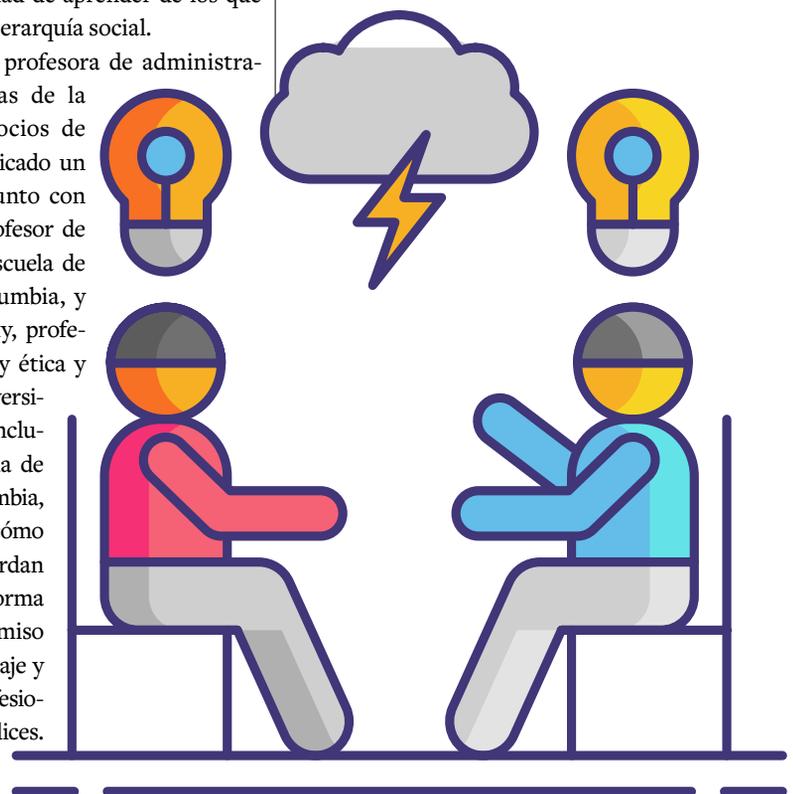
Como muchos estudiantes de doctorado, la experiencia de Ting Zhang en la escuela de posgrado fue moldeada en gran parte por sus mentores. Zhang le reconoce a sus asesores el haberla hecho sentir como una compañera en igualdad de condiciones; no solo como una colega joven en busca de orientación profesional, sino como alguien que también podía brindar oportunidades de aprendizaje, incluso para académicos experimentados. A medida que Zhang se encargó de dirigir investigaciones a través de industrias y profesiones, siguió reflexionando sobre la mentoría, sorprendiéndose ante los significados tan diferentes que se le atribuían. Al hablar con los gerentes, Zhang descubrió que algunos veían la mentoría como una obligación que consumía mucho tiempo, un mero requisito impuesto por los departamentos de recursos humanos, mientras que otros valoraban la posibilidad de aprender de los que están abajo en la jerarquía social.

Zhang, ahora profesora de administración de empresas de la Escuela de Negocios de Harvard, ha publicado un nuevo artículo junto con Dan J. Wang, profesor de negocios de la Escuela de Negocios de Columbia, y Adam D. Galinsky, profesor de liderazgo y ética y vicedecano de diversidad, equidad e inclusión en la Escuela de Negocios de Columbia, el cual investiga cómo los mentores abordan la mentoría y la forma en que su compromiso afecta el aprendizaje y los resultados profesionales de los aprendices.

“¿Por qué algunas personas participan en la mentoría viendo una valiosa oportunidad de aprendizaje cuyas consecuencias podrían reflejarse en la forma en que los aprendices experimentan la relación, mientras que otros dedican poco tiempo a la relación y no se muestran tan comprometidos?” pregunta Zhang. “Nos dimos cuenta de que la direccionalidad de las personas tiene que ver con aquellos de quienes pueden aprender. La gente quiere aprender, pero no todos sienten que pueden aprender de sus aprendices”.

Los padres de niños pequeños pueden estar familiarizados con el término mentalidad de crecimiento, acuñado por la psicóloga de la Universidad de Stanford Carol Dweck para describir la perspectiva de los estudiantes que creen que pueden cambiar y crecer con el tiempo. Dicha mentalidad se centra en la mejora en lugar de los resultados e incluye un componente de direccionalidad. Tomando como base el trabajo de Dweck, los investigadores diseñaron experimentos para medir la relación entre la dirección de aprendizaje de los individuos y su eficacia como mentores.

En tres estudios correlacionales, los investigadores probaron el vínculo entre la dirección



## INVESTIGACIÓN

descendente del aprendizaje de los mentores; es decir, su apertura para aprender de aquellos que se encuentran por debajo en la jerarquía organizacional, y su compromiso con los aprendices.

Sus hallazgos demuestran que “la forma en que los mentores ven la dirección de su propio aprendizaje afecta la eficacia con la que pueden expandir el aprendizaje de otros.” Para la mayoría de las personas, ver hacia abajo para aprender no es intuitivo ni reflexivo, pero los investigadores observaron que quienes vieron las interacciones de mentoría como oportunidades, y no como carga, produjeron aprendices con mejores resultados de aprendizaje. Un cuarto y último experimento manipuló las direcciones del aprendizaje para confirmar la causalidad: un aprendizaje con orientación descendente aumentó la participación del mentor, lo que mejoró los resultados del aprendiz.

“Esta investigación afirma una especie de enigma para las organizaciones: la jerarquía refleja quién tiene el poder, pero no necesariamente quién tiene el conocimiento y la experiencia”, dice Joe Magee, profesor de gestión y organizaciones de la Escuela de Negocios

Stern de la Universidad de Nueva York. El desarrollo de habilidades en cierto campo no necesariamente significa que se tenga habilidades de mentoría, y los mejores empleados no son necesariamente los mejores consejeros.

En el primer estudio, los investigadores encuestaron a unos 500 profesionales para determinar si su orientación al aprendizaje predecía su grado de compromiso como mentores. El segundo estudio buscó el mecanismo detrás del vínculo entre una orientación descendente del aprendizaje y un alto grado de compromiso como mentor.

Cuando los profesionales vieron la mentoría no como una obligación sino como una oportunidad para obtener conocimientos y habilidades relevantes de los aprendices, dedicaron más tiempo y energía a la relación.

El tercer estudio encuestó a mentores en un campo de entrenamiento de codificación informática que rastreó el desempeño de los aprendices a lo largo del tiempo. A través de entrevistas simuladas, los investigadores evaluaron a los participantes y usaron una escala para preguntar: “¿Cuánto crees que puedes aprender

de alguien por encima de ti, en tu mismo nivel e inferior a ti?” Al ubicar las respuestas en un modelo, los investigadores establecieron una fuerte correlación entre una dirección de aprendizaje descendente y mejores resultados en los aprendices. También encontraron que la orientación del aprendizaje era maleable. Invitar a los participantes a reconocer instancias en las que aprendieron “de los de abajo” les ayudó a ver la mentoría como una avenida de doble sentido, una relación de la que podían beneficiarse.

“Así como puede ser difícil para un supervisor darse cuenta en una evaluación de desempeño de que debe escuchar, tanto como hablar a sus empleados, puede ser un reto para los mentores darse cuenta de que tienen mucho que aprender de sus aprendices”, dice Magee. “Zhang y sus colegas nos muestran que cuando los mentores abordan la relación de mentoría con el objetivo de aprender de su aprendiz tanto como su aprendiz de ellos, ambas partes se beneficiarán, y la relación será doblemente gratificante”.

Ting Zhang, Dan J. Wang y Adam D. Galinsky, “Aprendiendo a entrenarse: los mentores son más efectivos cuando valoran las perspectivas desde abajo”, *Academy of Management Journal*, de próxima publicación.

**HISTORIAS SONORAS**

Artículos leídos en voz alta y ambientados con sonidos locales

**ESCUCHA**  
**“Mujeres líderes indígenas y artesanas de Los Altos de Chiapas”**

**SSIRES.tec.mx/audio**

Tecnológico de Monterrey | Stanford SOCIAL INNOVATION Review En Español

# LIBROS

TÍTULOS NUEVOS Y DESTACADOS

## La gente se porta mal

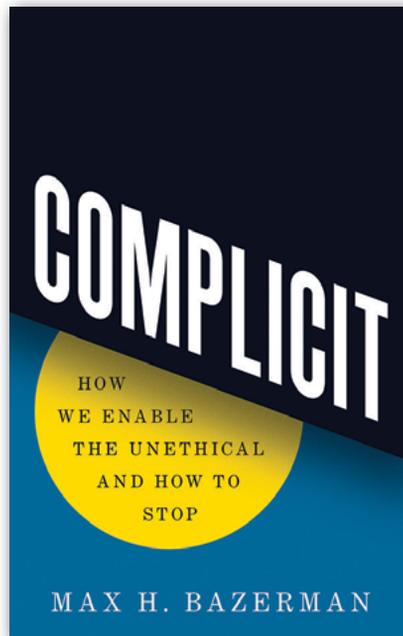
Se aprende mucho sobre cómo las personas son cómplices de malas acciones al leer el libro de Max H. Bazerman, *Complicit* (Cómplice); sin embargo, nos quedamos preguntándonos por qué.

**SUSAN DWYER**

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

**H**ace unos 20 años, un estudiante universitario de negocios me dijo que abandonaría mi curso de introducción a la ética, no porque no disfrutara de la clase sino porque, según dijo, el análisis ético profundo no tenía cabida en sus aspiraciones profesionales. Fue en esta época que, según Max Bazerman, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, las escuelas de negocios comenzaron a incorporar la ética en sus planes de estudio. Bazerman fue parte de este movimiento, el cual excluyó la ética normativa tradicional, que explora cómo deberían actuar las personas, para apoyar una ética del comportamiento que se enfoca en el comportamiento real de la gente.

Bazerman continúa con esta búsqueda en su último libro, *Complicit: How We Enable the Unethical and How to Stop* (Cómplice: Cómo propiciamos lo no ético y cómo detenerlo). En él, se propone comprender los casos enigmáticos de por qué algunas personas, aparentemente decentes, ignoran, niegan o permiten los comportamientos nocivos de sus jefes, colegas y socios comerciales. Entrevista a una amplia gama de sujetos notoriamente malos, entre ellos: directores del proveedor de opioides Purdue Pharma, a la fundadora y directora ejecutiva de Theranos, Elizabeth Holmes, al cofundador y director ejecutivo de WeWork, Adam Neumann, y al exproductor de cine y delincuente sexual convicto Harvey Weinstein. Los entrevista no para explicar su comportamiento, sino más bien para examinar las formas en que dependían de la complicidad de los demás.



**Complicit: How We Enable the Unethical and How to Stop**  
(Cómplice: Cómo propiciamos lo no ético y cómo detenerlo)  
por Max H. Bazerman  
264 páginas, Princeton University Press, 2022.

Complicit es impulsado por tres objetivos. Primero está el enfoque descriptivo, que ilustra los diferentes tipos de complicidad.

En segundo lugar, se encuentra el objetivo explicativo, que emplea conceptos de la ética del comportamiento para responder a la pregunta de “por qué las personas colaboran con los malhechores”. Y en tercero está lo que podría llamarse un objetivo de mejora, o la oferta de “ideas para reducir la complicidad”. Los amplios estudios de caso de Bazerman ciertamente cumplen con el objetivo descriptivo e incluso pueden alentar a los lectores a reflexionar sobre cómo han sido o podrían ser cómplices de malas acciones.

Sin embargo, en los aspectos explicativos y meliorativos, Bazerman tiene mucho menos éxito. Los conceptos y la terminología de la ética del comportamiento resultan ser formas meramente artificiosas de volver a describir las acciones que busca explicar. Sus recomendaciones sobre cómo las personas pueden evitar ser cómplices, por lo tanto, equivalen a poco más que una invitación a pensar antes de actuar. Y sus sugerencias sobre cómo “los líderes pueden crear organizaciones menos cómplices” corren graves riesgos morales por sí solas.

Bazerman comienza con una distinción entre los “cómplices obvios” y los “ordinarios”. Los cómplices obvios se unen a un malhechor principal porque comparten los mismos valores y objetivos que esa persona, o simplemente porque acceder a lo que les propone es estratégicamente útil para ellos. Por el contrario, los cómplices ordinarios, son “personas normales que permiten que

## LIBROS

se haga un daño como resultado de sus comportamientos implícitos y poco calculados”. Bazerman se enfoca principalmente en estas personas, exponiendo de manera convincente el riesgo y la realidad de la complicidad en la vida cotidiana; por ejemplo, los prejuicios que hacen que las personas bien intencionadas no sean conscientes de su propio comportamiento racista, desde la mentalidad del salvador blanco hasta las microagresiones. Bazerman incluso utiliza todo un capítulo para narrar una anécdota sobre su propia complicidad en la publicación de un artículo, que luego se retiró de circulación, dado que se basaba en datos fraudulentos.

aceptan obsequios que las compañías farmacéuticas les ofrecen por recetar ciertos medicamentos.

Bazerman aborda su objetivo explicativo principalmente en el capítulo sobre la psicología de la complicidad, en el que delinea varios “mecanismos psicológicos” que constituyen el origen de la complicidad ordinaria. Sin embargo, aunque apelar a los mecanismos psicológicos podría brindarle una pizca de rigor científico a la ética del comportamiento, el análisis de Bazerman es bastante superficial. Por ejemplo, al tratar de explicar por qué los inversionistas financieramente sofisticados y las grandes corporaciones cayeron ante el entusiasmo

industriales de Boeing, General Motors y Volkswagen.

Aquí, Bazerman sugiere que detrás de ese comportamiento hay una combinación tóxica de lealtad feroz y deferencia a la autoridad. Pero nuevamente, dado que define la lealtad “como un compromiso de actuar en beneficio de una u otras personas o de una organización sin deliberar sobre si tales acciones son racionales o éticas” y explica la deferencia a la autoridad como el otorgar gran valor “a las instituciones existentes y a la tradición”, los lectores siguen sin saber por qué la gente no piensa en lo que está haciendo o no cuestiona los valores de ciertas instituciones y tradiciones.

Más preocupante aún que estas “explicaciones” insuficientes es que al centrarse en estos mecanismos, Bazerman ignora el hecho de que los cómplices ordinarios no son autómatas, ni víctimas pasivas de su psicología. Por el contrario, son agentes activos que evalúan situaciones, emiten juicios y toman la decisión de actuar, tal como lo demuestran sus propios ejemplos.

Primero, consideremos la explicación de Bazerman sobre cómo “cuando creamos daño indirectamente y nos beneficiamos de ello, lo justificamos más fácilmente que cuando causamos daño directamente”. No explica este mecanismo en relación con los asistentes de Weinstein que, a sabiendas, “archivaron a las mujeres de las que se aprovechó como ‘FOH’ o ‘Friends of Harvey’ (‘Amigas de Harvey’ [en sus teléfonos]) y reunieron ‘biblias’ de consejos para sus sucesores sobre cómo organizar tales encuentros”, pero sin duda esto es relevante. Sin embargo, dichos asistentes sabían, o tenían una muy buena idea de lo que estaba pasando y emitían juicios sobre cómo actuar. Quizás algunos pensaron que como no eran ellos quienes estaban abusando de otras mujeres, sus manos estaban limpias. Pero muchos, seguramente, solo querían conservar sus trabajos y evitar la ira de su jefe. De hecho, el propio Bazerman cita el miedo

***No basta afirmar que la complicidad es un hecho de la naturaleza humana, pues las personas no son marionetas de su propia psicología. Son agentes conscientes.***

Bazerman dedica la mayor parte del libro a los cómplices ordinarios, identificando cinco perfiles de complicidad ordinaria: perpetuar la injusticia estructural alegando desconocer el privilegio propio; suspender las facultades críticas bajo la influencia de “falsos profetas” como Holmes o Neumann; someterse demasiado a la autoridad desde una posición de lealtad injustificada, como las administraciones universitarias ignoran los informes sobre el comportamiento depredador sexual de los entrenadores deportivos; confiar demasiado en las relaciones profesionales, como cuando Bazerman describe su coautoría de un artículo problemático; y crear o adoptar prácticas poco éticas, como los médicos

carismático de Holmes y Neumann, Bazerman apela a una distinción entre la fe y la razón. La fe, dice, es “una creencia fuerte o inquebrantable que existe sin prueba o evidencia”, una definición que en efecto no es más que la definición de un enamoramiento con un falso profeta. Por lo tanto, el afirmar que la gente tenía fe en Holmes y Neumann, deja a los lectores sin saber por qué lo hicieron.

Una vacuidad similar acompaña la descripción que hace Bazerman de las personas que permitieron el abuso sexual crónico perpetrado por Harvey Weinstein, Larry Nassar y Jerry Sandusky, y a los gerentes e ingenieros de nivel medio que no denunciaron las malas prácticas

como buena parte del motivo de la conducta cómplice. Sin embargo, este no es el tipo de “teoría psicológica compleja” que él afirma que se requiere para explicar la complicidad ordinaria.

O considere el “resbaloso declive hacia la complicidad”, que es cuando, según describe, “las personas se vuelven más dispuestas a participar en una conducta poco ética a medida que gradualmente aumenta su propio nivel de falta de ética”. Esta es una descripción bastante común de la vida humana.

Un empleado escucha que algunos de sus colegas no informan todas las veces que salen temprano de la oficina y, por lo tanto, comienza a falsificar su propio registro del tiempo. Si otros lo están haciendo, yo también puedo, podría pensar. Nuevamente, el cómplice hace un juicio deliberado: no se requieren “mecanismos” sutiles para explicar este comportamiento.

La complicidad ordinaria es, como su nombre lo dice, ordinaria. Las personas pueden ser egoístas, ambiciosas, racionalmente temerosas de perder sus trabajos o deseosas de impresionar a un jefe o estar cerca del poder. Son deliberadamente perezosas, se entretienen en pensamientos imaginarios y se distraen fácilmente. Ciertos términos pegajosos como “ética limitada” y “puntos ciegos” éticos podrían describir estos comportamientos, pero no brindan respuestas a la pregunta central de este libro del “por qué” lo hacen. No basta afirmar que la complicidad es un hecho de la naturaleza humana, pues las personas no son marionetas de su propia psicología. Son agentes conscientes capaces de pensar por sí mismos y actuar según sus propios juicios.

Al mismo tiempo, las descripciones que Bazerman propone como marco de referencia podrían brindar instrucciones factibles para reducir o eliminar la incidencia del comportamiento no ético y la complicidad con el mismo.

Para ser menos cómplices, dice Bazerman, las personas deben ser “valientes,

deliberativas, inclusivas, persistentes y efectivas”. Deben “involucrar su cognición” y “considerar qué valores” son los más importantes para ellas y, por lo tanto, ser más propensas a “rechazar y confrontar el comportamiento poco ético” y pensar en su “código moral personal”. Si las personas cuestionaran sus suposiciones y sus juicios reflexivos o emitidos hacia el exterior, podrían ser más éticas. En resumen, sería mejor si la gente se detuviera a pensar.

Tal es el consejo que ofrece Bazerman a las personas. También ofrece soluciones más amplias ante la complicidad para sus lectores meta: los líderes. Tiene razón al enfatizar la relevancia de los contextos institucionales y organizacionales para la incidencia y manejo de la complicidad, pero agrega que los líderes “acumulan un amplio... mandato ético”, por el cual “tienen abundantes oportunidades para influir positivamente en la ética de los demás”. Por sí sola, esta declaración debería darnos un motivo de reflexión. No hay ninguna razón obvia para creer, y hay poca evidencia que respalde, la idea de que las personas que asumen posiciones de liderazgo, sobre todo en los sectores que buscan obtener ganancias, serán especialmente reflexivas o conscientes de la ética. Como muestran muchos de los ejemplos de Bazerman, los pronunciamientos morales de los líderes se deben ver con una buena dosis de escepticismo.

Al menos dos de las estrategias que Bazerman recomienda para que los líderes aprovechen estas “oportunidades” éticas también son preocupantes. Los líderes, dice, deberían “empoderar... la acción grupal” y “crear mecanismos que alienen a los miembros de la organización a unirse para detener las acciones poco éticas”. Y los líderes pueden, por ejemplo, “romper el hielo” en las discusiones de evaluación del personal de modo que las personas en la sala se sientan seguras para “desahogar sus preocupaciones” acerca de otros empleados. En el clima actual de denuncias,

vergüenzas públicas y momentos de “te descubrí”, y dado su poder e influencia, los líderes corren terribles riesgos morales al adjudicarse posiciones de autoridad ética no garantizada.

La gente se porta mal. Sería mejor si no lo hicieran. Pero el camino para hacer que eso suceda es darle a la ética la seriedad que merece y educar y recompensar a las personas que realizan el arduo trabajo de reflexión y cambio.

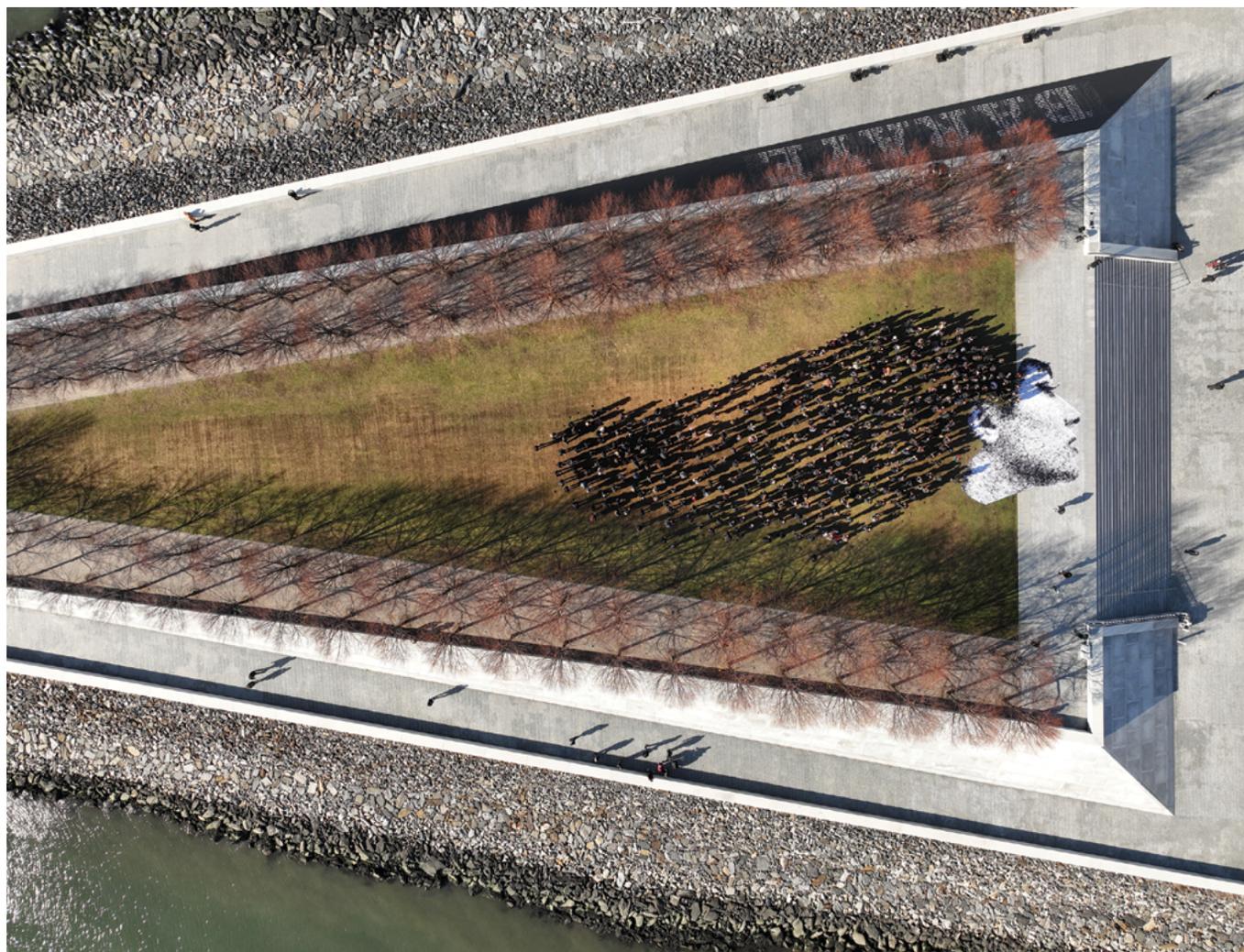
Bazerman, como muchos en el ámbito de la ética empresarial, piensa que “las personas rechazan los argumentos filosóficos sobre la ética porque los sacrificios necesarios para ser éticas parecen demasiado grandes”.

Y en efecto, cualquier teoría moral absolutista es demasiado exigente para un simple ser humano. A veces decir una mentira es lo moralmente correcto. Y muchas veces uno no puede maximizar el bien para la mayoría.

Sin embargo, las teorías y los principios morales pueden guiar nuestras acciones. Aprender acerca de ellos, pensar en ellos e incluso usarlos como ideales regulativos es un reto; como profesora de filosofía moral, soy la primera en admitirlo. Pero vale la pena el esfuerzo, como el de mi estudiante, quien reconoció, al parecer correctamente, que no tendría que invertir en él para tener éxito en el mundo de los negocios. ■

# ÚLTIMA MIRADA

IMÁGENES QUE INSPIRAN



## El arte de la desobediencia

**MARCIE BIANCO**

TRADUCCIÓN DE LESLIE CEDEÑO

Fotografía de JR

**E**l 28 de noviembre, el colectivo de artistas For Freedoms (Por las Libertades) y la organización sin fines de lucro Vital Voices Global Partnership (Asociación Global de Voces Vitales) lanzaron el proyecto #EyesOnIran (#OjosSobreIrán) en el Parque Estatal Franklin D. Roosevelt Four Freedoms en la Isla Roosevelt, Nueva York. La colección de arte multimedia hizo un llamado a solidarizarse con las mujeres iraníes del levantamiento actual en Irán.

El 4 de diciembre, durante una de las muestras artísticas interactivas, el artista ambulante francés JR muestra a Nika Shahkarami, una joven de 16 años originaria de Teherán, quien fue grabada en septiembre mientras se levantaba sobre un tambo de basura volcado agitando su pañuelo en llamas. La joven fue hallada muerta poco más de una semana después. Su madre cree que fueron las fuerzas de seguridad iraníes quienes la mataron durante la represión de las protestas.

Más de 300 manifestantes participaron en esta muestra. Se reunieron para dar forma al cabello suelto de Shahkarami detrás de un lienzo de algodón que llevaba estampado el perfil de su rostro, mientras coreaban, tanto en inglés como en farsi, “Libertad para Irán” y “Mujeres, vida, libertad”. ■

# 4 formas de colaborar con

## StanfordSOCIAL INNOVATION Review *En Español*



### Participa en la convocatoria abierta

Comparte tu conocimiento y envía una propuesta de artículo original en español ante nuestro Comité Editorial. Consulta la guía en [ssires.tec.mx/guia-de-publicacion](https://ssires.tec.mx/guia-de-publicacion)



### Patrocina una serie

Visibiliza los aprendizajes y labor social de tu organización, e impulsa una serie de artículos sobre los desafíos y soluciones con los que mides tu impacto social.



### Dona a la revista

Sé parte de una comunidad filantrópica convencida en perfeccionar prácticas y acercar herramientas para hacer de la región hispanohablante un lugar donde se habla de innovación social.



### Invita a SSIR en Español como *media partner*

Difundimos tus eventos y programas para compartir los mejores momentos con nuestra comunidad especializada.

Escríbenos a [ssir-es@servicios.tec.mx](mailto:ssir-es@servicios.tec.mx)

